

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Erika Salajõe

KONFLIKTILAHENDUSSTIILIDE JA STRESSI TAJUMISE SEOS TOOTMISETTEVÕTTES

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks
ärijuhtimise erialal

Juhendaja: lektor Anne Aidla

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ ” 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(prof. Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Erika Salajõe)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. KONFLIKTI LAHENDAMISE STIILID, STRESS, JA NENDE VAHELISED SEOSSED.....	9
1.1. Konflikti olemus, põhjused, liigitus, tagajärjed, ennetamine ja konflikti lahendusstiilid	9
1.2. Tööstressi mõiste, põhjused, tagajärjed, ennetamine ja vähendamine.....	21
1.3. Konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seosed	35
2. KONFLIKTI LAHENDAMISE STIILIDE JA TÖÖSTRESSI SEOSSED EESTI TOOTMISETTEVÖTTES.....	46
2.1. Tootmisettevõtte üldiseloostus, uurimismetoodika ja valimi tutvustus	46
2.2. Töötajate hinnang konflikti lahendamise stiilidele, konfliktide esinemissagedusele ja stressi tasemele, tajumisele ning nende seoste tajumisele.....	54
2.3. Järeldused konflikti lahendamise stiilide ja stressi tajumise seostest	64
KOKKUVÕTE.....	71
VIIDATUD ALLIKAD	77
LISAD	85
Lisa 1. Konfliktide liigitus	85
Lisa 2. Stressitase ja tagajärjed	88
Lisa 3. Uuringu läbiviimiseks kasutusel olnud ankeetküsitlus	89
Lisa 4. TKI lahendusstiilide võti	93
Lisa 5. Ärevusstressi ja ajastressi kirjeldavad statistikud	94
SUMMARY	95

SISSEJUHATUS

What goes around comes around

(Friedman *et al.* 2000: 32)

Pinged ja konfliktid on omased kõikidele organisatsioonidele, kuna neis töötavad inimesed suhtlevad pidevalt, kas siis tööalaselt või töövälisel ajal, omavahel või klientidega. Paratamatult kaasnevad igasuguse suulise või kirjaliku kommunikatsiooniga ka möödarääkimised, erimeelsused ja arusaamatused. Infoajastu saabumisega ja tänu uutele infotehnoloogiliste võimalustele, erinevatele sotsiaalvõrgustikele on inimeste vahelise suhtlemise kiirus tõusnud täiesti uuele tasandile. Kasvõi üheainsa valesti adresseeritud e-kirjaga on võimalik vaid mõne hetkega tekitada kas tahtlikult või kogemata stressi- või konfliktiolukord. Näiteks kui ettevõtte juhilt raamatupidajale saatmiseks mõeldud elektronkiri kõigi töötajate töötasu numbritega satub kõigi töötajate kirjakasti. Kui kõigi töötasud on niigi avalikud, ei juhtu midagi, küll aga tekivad päris kindlasti pinged, kui töötasusid on püütud seni salajas hoida.

Iga inimene tajub stressi ja konflikte erinevalt ja ka reageeringud on neile erinevad, sest inimeste emotsioonid, hoiakud, teadlikkus ja tõekspidamised ei ole kaugeltki ühesugused. Eristatakse lühiajalist ning pikaajalist stressi ja kui lühiajaline stress on pigem positiivne, mis viib töötajat või organisatsiooni edasi, siis pikaajaline stress kahjustab töötajat ning on seega tegemist negatiivse stressiga. Mida kõrgemaks muutub stressi tase, seda suurem oht on inimesel sattuda konfliktidesse ja vastupidi. Samuti võib stressis töötaja sattuda väsimuse ja keskendumishäirete tõttu kergemini tööõnnetustesse. Seepärast on ka tööinspeksioon järjest enam hakanud sellele tähelepanu pöörama ja alustatud on stressi ennetavate tegevustega.

Seevastu konfliktide ja stressi vahelisele seosele on vähe tähelepanu pööratud. Konfliktide lahendamiseks on välja pakutud erinevaid stiile (konkureerimine, koostöö, kompromiss, vältimine ja kohandumine), kuid millist inimene kasutab, sõltub tema iseloomust, hetkeolukorrast ja ametikohast. Kui konflikte ei juhita või juhitakse halvasti

ning kasutatakse sobimatut konfliktilahendamise stiili, tekitab see töökeskkonnas rohkem probleeme ja nõuab suuremaid kulusi. Konfliktisituatsioonid ja stress mõjutavad töötaja rahulolu töökeskkonnas, indiviidi enda tervist ning samuti mõjuvad negatiivselt organisatsioonile terviklikult. Selleks, et ennetada ja vähendada stressi ning konfliktide teket, on oluline minimeerida nendega kaasnevaid negatiivseid tagajärgi.

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (EU-OSHA) ning Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fondi (Eurofound) läbiviidud uuringus on tööstress Euroopas teadete arvu sageduselt teisel kohal. Umbes pooled vastanutest arvasid, et tööstress on nende töökohal tavaline, nimetades sagedasemaks tööstressi põhjuseks töökohtade ümberkorraldamist ja töökoha ebakindlust (71% vastajatest), pikki tööpäevi, liigset töökoormust (57%) ning kiusamist ja ahistamist töökohas (52% vanuses 18–34 ja 34% vanuses 35+) ja leiti, et nende töökohas ei tegelda stressiga piisavalt. (EU-OSHA 2013: 21–22) Stressist põhjustatud kulusid on Euroopas hinnanguliselt 240 miljardit eurot aastas (EU-OSHA 2014: 18).

Varasemalt on läbi viidud uuringuid, kus on keskendatud stressile ja konflikti analüüsimisele kas indiviidi või organisatsiooni tasandil. Mare Teichmann ja Ilvest Jüri (2010) viisid läbi uuringu Tallinna Tehnikaülikooli teadlaste seas, et selgitada välja, millised on töökeskkonnast tulevad stressiallikad. Tulemustest selgus, et õpetajad kogevad stressi tihti ja põhilisteks stressiallikeks on suhted õpilastega, tagasiside andmise vajadus (negatiivne) ja õppejõud, kes võtavad töö koju kaasa. (2010: 450) Heiki Krips on kirjutanud konfliktidest ja suhtlemisostkustest (2011). Maaja Vadi on käsitlenud „Organisatsioonikäitumine“ konfliktide juhtimisest (2000) ja Kulno Türk käsitlenud „Eestvedamisest“ (2001), kus selgub, et suhtlemine on organisatsioonis väga tähtis, kuna eestvedamine põhineb töötajate mõjutamisel, mille tagajärjeks võivad olla konfliktid.

Tutvudes stressi ja konflikti mõiste teoreetilise taustaga, on võimalik tõsta teadlikkust konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seoste osas, mis on aluseks nende ennetamiseks ja lahendamiseks. Autori andmetel ei ole Eestis varasemalt uuritud tööalast konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seoseid. Küll aga on mujal maailmas hakatud nimetatud seoseid otsima.

Eesti uuringutest käsitles Ave-Mari Lukk (2014: 94) oma magistritöös tööalast lugupidamatu käitumise tajumist ja konflikte ning nendevahelisi lahendusstiile, järeldades, et lugupidamatu käitumine töökeskkonnas toob kaasa negatiivseid tagajärgi ja konflikte. Thomas-Kilmann konflikti lahendamise stiilide seost on uuritud Fiedleri juhtimise stiilidega, kus on tuginetud Eesti organisatsioonidele (kaasati juhte ja spetsialiste). Uuring viidi läbi dotsent Kulno Türgi poolt aastatel 2000–2005 ja valimisse kuulus 345 vastajat (laiali saadeti andkeete 471), kõige enam kaldusid vastajad kasutama kompromissi ja koostööd ning kõige vähem vältimisstiili. (Altmäe, Türk, Toomel 2013: 53).

Leitud on seosed rollikonflikti ja stressi taseme vahel töökeskkonnas, mille tulemusel tekib töötajal ebakindlus oma töös ja tõstab stressi taset, mis omakorda mõjutab töörahulolu (Tidd *et al.* 2002: 236; Teichmann *et al.* 2012). Uuritud on konflikti lahendamise stiili mõju konfliktide esinemisele ja stressi tasemele. Leiti, et konflikti lahendamise edukus sõltub sellest, millist konflikti lahendamise stiili kasutatakse ja kui kasutatakse ebaõiget lahendusstiili, siis viib see töötaja stressitaseme tõusuni. Millise konflikti lahendamise stiili töötaja valib sõltub tema sotsiaalsest keskkonnast, konflikti tasemest ja kogemustest. Seega võib töötaja ise endale luua just sellise töökeskkonna, mis pakub talle rahulolu. (Friedman *et al.* 2000: 32) Taiwanis uuriti haigla naissoost töötajate töö- ja perekonnaelu konflikte ning nende mõjutusi vaimsele tervisele. Selgus, et konfliktid mõjutavad stressi ja vaimset tervist. (Chu 2014: 613) Iga inimese mõtte- ja tundemaailm on kogu tema ärkveloleku ajal mõjutatav erinevatest ärritajatest (stiimulitest). Mõni indiviid tunneb, et peab olema pidevalt väikeses stressis, et olla tööl edukas, teisel aga mõjub stress negatiivselt tööheaolu, töötaset, motivatsiooni, mille tulemuseks on erinevad haigused.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada konflikti lahendusstiilide ja stressi tajumise vahelised seosed tootmisettevõtte töötajatel. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgnevad ülesanded:

- analüüsida tööalaste konfliktide olemust, peamisi tekkepõhjuseid, konfliktide liigitusi, toimivaid ja mittetoimivaid konfliktide tagajärgi, erinevaid arengufaase, indiviidi pädevuse mudelit, ennetavaid konflikti lahendamise stiile, potentsiaalseid lahendusi konfliktidega toime tulekuks;

- analüüsida töölase stressi olemust, potentsiaalseid stressoreid, stressi sümptomeid, stressi taseme mudelit, stressi kulgemise protsessi, potentsiaalseid tagajärgi, juhtimist, ennetamise võimalusi ja vähendamise võimalusi;
- teoreetiliste allikate põhjal leida peamised konflikti lahendamise stiilide ja stressi vahelisi seoseid;
- töötada välja metoodika ja koostada valim ning koostada ankeetküsimustik;
- viia läbi ankeetküsitlus tootmisettevõttes töötajate konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise kohta;
- analüüsida saadud tulemusi ning leida seoseid konfliktide lahendamise stiilide ja stressi tajumise vahel ja saadud tulemustest kujundada järeldused.

Käesoleva töö uuringu tulemuste abil saab ülevaate hetkel valitsevast olukorrast organisatsioonis, kuivõrd tajutakse stressi ja milliseid konfliktilahendusstiile kasutatakse ning kuivõrd nende kahe nähtuse vahel on seoseid. Magistritöö annab uusi teadmisi, et muuta organisatsioonis olevate juhtide ja töötajate suhtumist stressi ning konflikti.

Magistritöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa on jagatud kolmeks, sealjuures esimeses alapunktis käsitletakse konflikti mõistet, tekkepõhjuseid, liigitamist, konflikti arengufaase, positiivseid ja negatiivseid tagajärgi, konfliktilahendusstiile konfliktide ennetamiseks ja lahendamiseks. Teises alapunktis keskendutakse stressi mõistele, potentsiaalsetele stressoritele töölases kontekstis, stressi sümptomitele, stressi taseme mudelitele, stressi ennetamise ja lahendamise võimalustele. Kolmandas alapeatükis keskendutakse konflikti lahendusstiilide ja stressi seoste leidmisele.

Empiirilise osa kirjutamiseks vajalikud andmed saadakse läbiviidud ankeetküsitlusest. Ankeetküsitlus viidi läbi Saaremaa tootmisettevõttes (tootmisettevõtte ei soovinud nime avaldada). Valimiks on 100 töötajat ning uuring viidi läbi perioodil 05.02.2015 kuni 16.02.2015. Uuringus kasutati Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI), mille abil saab määratleda, milliseid konfliktide lahendusstiile vastanud kasutavad. Tööstressi taset määratakse uuringus Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi ankeediga. Samuti on küsitluses kasutatud Ave-Mari Lukk'i (2014: 112) koostatud täpsustavat küsimust konfliktide sageduse kohta ja Elis Ruusi (2014: 88) koostatud täpsustavat küsimust

vastajate stressi taseme kohta. Leitakse seosed konflikti lahendamise stiilide ja stressi tajumise vahel. Saadud tulemustest tehakse järeldused ja ettepanekud.

Magistritöö autor tänab juhendajat Anne Aidlat, kes on motiveeriva suhtumise ja igati toetava juhendamise eest. Samuti tänab autor tootmisettevõtte sekretäri ja töötajaid uuringus osalemise eest. Veel tänab autor abikaasat Andres Seppa, lapsi Karl Oliver, Loore-Liise ja Maria-Andra Seppa nende kannatlikkuse eest. Margit Düünale ja Relika Sarapuule tänud motiveerivate sõnade eest.

Magistritööd iseloomustavad märksõnad: stress (*stress*), stressorid (*stressors*), konflikt (*conflict*), konfliktijuhtimine (*conflict management*), konfliktide lahendamine (*conflicts resolution*).

1. KONFLIKTI LAHENDAMISE STIILID, STRESS, JA NENDE VAHELISED SEOS

1.1. Konflikti olemus, põhjused, liigitus, tagajärjed, ennetamine ja konflikti lahendusstiilid

Esimeses magistritöö alapunktis käsitleb magistritöö autor konflikti mõistet, tekkepõhjuseid, konfliktide liigitust, kirjeldab toimivaid ja mittetoimivaid konfliktide tagajärgi, erinevaid arengufaase, indiviidi pädevusmodelit, ennetavaid konfliktilahendusstiile, nende juhtimist ja võimalike lahendusi nendega toime tulekuks.

Konflikti terminil puudub ühene ja selge tähendus (Rahim 2001: 17), mis tähendab seda, et konfliktil võib olla erinevaid tähendusi. Konflikte esineb kõikjal nt sõjas või füüsilises vägivallas, kuid autor käsitleb konflikte organisatsiooni tasandil. Konflikti on käsitletud kui interaktiivset seisundit, mille puhul võib kokkusobimatu käitumine või eesmärk muuta teise osapoole käitumist (Tedeschi *et al.* 1973: 232; Rahim 2001: 17). Konflikti on vaadeldud ka kui interaktiivset protsessi, kus üks osapool tunneb end negatiivselt mõjutatuna või tunneb teise poole survet, mille tulemusel tekib vastuolu sotsiaalsete üksuste vahel (st indiviidi, grupi või organisatsiooni), mille tulemusel võib konflikti vaadelda kui mitmepoolset suhet ja protsessi, mille tulemusel tunnetavad osapooled konflikti olemasolu ja teine osapool takistab teise tegevust, sest konflikt on tekitanud vastuseisu eesmärkide saavutamisel. (Dreu *et al.* 2007: 8)

(Zikić *et al.* 2012: 206; Litterer 1966: 180; Pondy 1967: 298; Smith 1966: 511; Coser 1956: 135 ja Ruekert *et al.* 1987: 2) leiavadki, et konflikt on mõlema osapoole vastuseis (ebapiisavate ressursside, ülesannete, erinevate eesmärkide, hoiakute ja tajude tõttu). Krips (2011: 12) leiab, et konflikt on vastuolu (sisemised-sisekonfliktid ja välimised-indiviidide vaheline). Dahrendorf (1959: 135) lisab, et konflikt on vaidlus, konkurents, tüli ja pinge. Kui poolte eesmärgid, tõekspidamised ja väärtused on kokku sobimatud ehk ühildamatud, siis nende saavutamisel häiritakse teist osapoolt, mille tulemusel tekib arusaamatus ehk lahkeli. Lahkeliga kaasnevad vastuolud ja kokkupõrked töötajate ja gruppide vahel. (Dreu *et al.* 2007: 8, Leslie 2007: 29)

Tulemuseks on emotsionaalne pinge, mis ajendabki osapooli üksteise vastu tegutsema. Seega võit teise osapoole üle või kahju tekitamine ei ole lahkheli eesmärk, vaid pigem tekib lahkheli siis, kui mõlema osapoole huvid sarnanevad ja on välja kujunenud omavahelised suhted. Järgnev tabel 1.1. annab organisatsioonis olevate konfliktide käsitlustest ülevaate.

Tabel 1.1. Organisatsiooni konflikti käsitluste ülevaade

Konflikti käsitlus Autor(id)	Vastuolu	Vaidlus	Konkurents	Tüli	Pinge	Lahkheli
Tedeschi <i>et al.</i> 1973: 232;	x	x	x	x	x	x
Rahim 2001: 17	x	x	x	x	x	x
Dreu <i>et al.</i> 2007: 8	x	x	x	x	x	x
Zikić <i>et al.</i> 2012: 206	x					
Litterer 1966: 180	x					
Pondy 1967: 298	x					
Smith 1966: 511	x					
Coser 1956: 135	x					
Ruekerti <i>et al.</i> 1987: 2	x					
Dahrendorf 1959: 135		x	x	x	x	
Leslie 2007: 29						
Krips 2011: 12		x				

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal)

Konflikt tekib siis, kui on üks või mitu osapoolt (Rahim 2001: 18; Žikić *et al.* 2012: 206; Litterer 1966: 180; Pondy 1967: 298). Smithi (1966: 511) arvates tekib konflikt siis, kui inivididid on loomupäraselt kokku sobimatud (eesmärgid või tööülesannete lahendamise stiilid). Organisatsiooni töötajate vahelised konfliktid tekivad töökeskkonnast tulenevalt (juhtide, kolleegide ja partneritega) (Jha *et al.* 2010: 76), kui õõnestatakse indiviidi autoriteeti, positsiooni või tõekspidamisi (Jha *et al.* 2010: 78). March *et al.* (1958: 112) arvates on konflikt kokkuvarisemine ebaõigete otsuste tagajärjel, seades ohtu koostöö (Marek 1966: 64). Autori arvamus ühtib March *et al.* ja Marekiga, et koostöö ebaõõnnestub töötajatega, kes eksivad pidevalt otsuste tegemisel.

Konflikti peetakse vastuseisu tekitajaks erinevates olukordades, staatuses, võistluses, rivaalitsemisses, läbirääkimistes, saboteerimises ja verbaalsetes solvangutes (Walton 1966: 411). Konflikt tekib organisatsiooni keskkonda, kui sellele on antud

eelistingimused (ressursside puudumine, vale tööpoliitika organisatsioonis, vale tasustamise süsteem, väär ettekujutus grupis); emotsioonid (pinged, stress, vaenulik suhtumine, ärevus, mure ja ängistus); kognitiivne seisund indiviididel ja grupis (ettekujutus või tajumine konflikti situatsioonidest, tõekspidamised, sisetunne, konflikti olukordade tundmine); ja käitumine (passiivsest vastupanust agressiooni) (Pondy 1967: 298; Žikić *et al.* 2012: 206). Rahimi (2002: 207) arvates konflikt on kerge tekkima, kui saavad kokku sobimatud vajadused ja huvid (kohustatud tegevus), käitumiseelised (vastuoluline käitumine teiste indiviidide või gruppide suhtes, hoiakud (suhtumine), eelistused, piiratud ressursid, võim ja vastastikuline sõltumine teisest töösoorituse ajal). (Rahim 2002: 207) Tabelis 1.2. on magistr töö autor kokkuvõtvalt toonud erinevate teoreetiliste käsitluste põhjal konflikti tekke põhjused. Tegemist ei ole lõpliku nimekirjaga, vaid autori poolt koostatud ülevaatega.

Tabel 1.2. Organisatsiooni konflikti tekkepõhjused

Konflikti tekke põhjus Autor	Emotsioonid	Vastuseisud	Kokku sobimatus	Eelistused	Käitumine	Huvide lahknevus	Tõekspidamine	Ebaõiged otsused	Eesmärgidest	Positsiooni õõnestamine	Ühe või mitme sotsiaalsüsteemi vahel
Rahim 2001: 18;											x
Žikić <i>et al.</i> 2012: 206;											x
Litterer 1966: 180;											x
Pondy 1967: 298;											x
Smith 1966: 511;			x								
Jha <i>et al.</i> 2010: 76;											x
Jha <i>et al.</i> 2010: 78;										x	
March <i>et al.</i> 1958: 112;								x			
Walton 1966: 411;		x									
Pondy 1967: 298;	x			x	x		x		x		
Žikić <i>et al.</i> 2012: 206;	x			x	x		x		x		
Rahim'i 2002: 207;					x	x					

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal)

Kuna konflikt on lahkeli, mis tekib erinevatel asjaoludel ja peaaegu kõikjal. Konflikt on seotud suhtlemisega, siis autor nõustub, et konflikt oleneb palju vastaspoole (teine indiviid või grupp) eesmärgidest, emotsioonidest, käitumisest ja kas see ühildub mõlema

poole huvidega. Autori arvamus ühtib Smithi (1966) käsitlusega, et lahkeli tekib kokku sobimatus tõttu (kolleeg, kes tekitab pingeid kuulujuttudega, negatiivse iseloomu omaduse tõttu või teeb negatiivseid märkusi teiste suunas). Indiviidid tajuvad konflikte erinevalt ja reageerivad sellele erinevalt (rolli mängivad temperament, emotsioonid ja agressiivsuse tase).

Pidev konfliktiohkkond jätab negatiivse varjundi olemasolevatele töötajatele ja uutele, kes tajuvad läbi töötajate liikumise, et organisatsioonis on probleemid. Rahimi (2001), Žikić *et al.* (2012), Littereri (1966) ja Pondy (1967) käsitluse põhjal tekib konflikt siis, kui on üks või mitu sotsiaalset üksust (kahe või enama osapoole vahel). Sotsiaalse üksuse all on mõeldud kolleege, teiste ettevõtete töötajaid kui ka ühte indiviidi, kes suhtlevad igapäevaselt ja on sotsiaalsed. Indiviidi kultuur, hoiakud, tõekspidamised, emotsioonid ja veendumised sõltuvad tema vaatenurkadest.

Selleks, et mõista paremini konflikti mõjust indiviidi tervisele ja heaolule on oluline eristada erinevaid konflikti liike. (De Dreu *et al.* 2007: 8). Organisatsiooni töös on konflikti protsess, mida leidub kõikjal töökeskkonnas ja ülesannetega seotud küsimustest või ümbritsetud sotsiaalsete-emotsionaalsetes ja suhete küsimustes (Amason 1996: 123; De Dreu *et al.* 2007: 8). Järgnevalt toob autor välja konfliktide liigitamise erinevate autorite seisukohtadest.

Žikić *et al.* (2012: 209) liigitab konfliktid toimivaks (*functional*) ja mittetoimivaks (*dysfunctional*). Konflikte saab liigitada veel nende põhialuste ja organisatsiooni tasandite järgi: tunde (Žikić *et al.* (2012: 209), Rahim (2001: 20), Ross ja Ross (1989: 139), Amason (1996: 125), Jehn (1997a: 530), Eisenhardt *et al.* (1997: 44), Pelled *et al.* (1999: 1), sisulise (Rahim (2001: 21), Hammer *et al.* (1978: 343), Eisenhardt *et al.* (1997: 43), Jehn (1997b: 288), huvide (Druckman *et al.* (1973: 450), väärtuste (Rahim (2001: 22), Druckman *et al.* (1988: 489), eesmärgi (Coser *et al.* 1977: 378), realistliku ja mitterealistliku (Ross *et al.* (1989: 139), Haimansi (1951: 181), institutsionaliseeritud ja mitte institutsionaliseeritud (Rahim 2001: 22), kättemaksu (Saaty 1990: 49), vääriti mõistmise ja välja tõrjumise järgi. (Rahim 2001: 23) Autor võrdles uuemaid ja vanemaid allikaid, et teada saada, kas aastakümnete jooksul konfliktide liigituse käsitlus on muutunud. Selgus, et liigitused on jäänud samaks.

Žikić *et al.* (2012) liigitab konflikte organisatsiooni (kultuur, kliima, otsuste vastuvõtmiste süsteem, preemiate ja palgamaksmiste süsteem) ja personaalse (indiviidide ja gruppide töösuhted organisatsioonis, sõltudes isikuomadustest, tajumisest ja kommunikatsiooni häiretest) taseme järgi. Organisatsioonis võib konflikt liikuda ülevalt alla ehk vertikaalselt või siis paralleelselt ehk horisontaalselt. Horisontaalne konflikti tekkimisel on vastuseis indiviidide huvidel vahel samal organisatsiooni struktuuris (juhtkonna ebaõiged otsused töötajate kohtlemisel, kus samal struktuuris ja sama töö eest väiksem palk kui kolleegil). Vertikaalne konflikt toimub erinevatel organisatsiooni tasemetel näiteks juhi ja töötaja vahel. (Žikić *et al.* 2012: 207) Rahimi liigitab omakorda konflikte organisatsioonisiseste korralduslike (*intraorganizational*) (näiteks konflikt organisatsioonis) või organisatsioonide omavaheliste (*interorganizational*) (näiteks kahe või enama organisatsiooni vahel) järgi. (Rahim 2001: 23) Autor toob kokkuvõtva tabeli konfliktide liigutuse kohta lisa 1.

Organisatsiooni seesmine konflikt jaguneb: isikuseseks konfliktiks (*Intrapersonal Conflict*), inimsuhete konfliktiks (*Interpersonal Conflict*) (Rahim 2001; Žikić *et al.* 2012), rollikonfliktiks (*Role Conflict*) (Žikić *et al.* 2012) grupisiseseks konfliktiks (*Intragroup Conflict*) ja grupi suhete konfliktiks (*Intergroup Conflict*) järgi (Rahim 2001). (Rahim 2001: 23; Žikić *et al.* 2012: 208) Tabelis 1.3. on toodud põhjalikumate kirjetega organisatsiooni seesmise konflikti jaotus tekkepõhjustega.

Jehn *et al.* (2001: 238) liigitab konflikte suhte (*relationship conflict*), tööülesannete (*task conflict*) ja protsessikonflikt (*process conflict*) järgi. Autor toob kokkuvõtva tabeli konfliktide liigutuse kohta lisa 1. Suhete ja meetodi konflikti lahendamiseks kasutatakse lepitajaks kolmandat osapoolt, kes on erapooletu. Võib olla organisatsioonist ehk organisatsiooni siseringist (*insider*) või kõrvaline isik väljastpoolt (*outsider*) organisatsiooni. Kolmas osapool võib olla ametlik lepitaja (näiteks rahutuste ja õpetajate või bussijuhtide streigi ajal). (Myers, Larson 2005: 308) Tema ülesandeks on olukorraga tutvuda, suhelda osapooltega, analüüsida, lahendusettepanekute leidmine ja osapoolte lepitamine. Üheksa konflikti kümnest vajab lepitajaks kolmandat osapoolt.

Tabel 1.3. Organisatsiooni seesmine konflikti jaotus

Liigitus	Tekke põhjus	Tagajärg	Autor(id)
Isikuseseks (<i>Intrapersonal Conflict</i>)	Roll või ülesanne ei sobi indiviidi kogemuste, huvide ja eesmärkidega kokku	Ükskõiksus ümbritseva vastu, ärevus häired, võõrandumine, depressioon, pettumus, väsimus, vaen, vaimuhaigus	Žikić <i>et al.</i> 2012: 208, Rahim 2001: 23-24
Inimsuhete (<i>Interpersonal Conflict</i>)	Kahe või enama organisatsiooni liikme vahel, kas siis samal või erinevatel hierarhilisel tasandil	Kannatavad isiklikud huvid, halveneb tajumine, muutub suhtumine, viha	Žikić <i>et al.</i> 2012: 208, Rahim 2001: 23-24
Kohustus (<i>Role Conflict</i>)	Kui individ omab kahte või enamast vastastikulist rolli või kohustust. Tööülesannete täitmine on lohakas, sest personaalsed ressursid (teadmised, oskused, võimed) on piiratud või puudulikud	Tagasi astumine oma ametist, asendatakse või vallandatakse	Žikić <i>et al.</i> 2012: 208
Grupiseseks (<i>Intragroup Conflict</i>)	Organisatsioonisene konflikt, mis tekib eriarvamusdest mõne grupi liikme(te) vahel eesmärkide, ülesannete, tööprotsessi tõttu	Töö langus, puudus, suhete halvenemine	Rahim 2001: 23-24
Grupi suhete (<i>Intergroup Conflict</i>)	Gruppide vahel, tööjõu ja juhtide vahel	Suhete halvenemine, vaenu teke, koostöö langus	Rahim 2001: 23-24

Allikas: (autori koostatud Rahim 2001: 23-24 ja Žikić *et al.* 2012: 208 põhjal)

Mõõdukat konflikti peetakse organisatsioonis heaks tooniks, kui tegemist on dünaamilise töökultuuriga ja ei mõjuta tervist. Sagenedes muutub konflikt indiviidile ja grupile kahjulikuks. Kui võrrelda Rahimi (2001) organisatsiooni seesmist konflikti isiksuse tagajärjel (ülesande) ja inimsuhteid (suhted), siis ühiseid jooni leidub Jehniga (1995), Jehni *et al.* (2001), Jehni, Shahi (1997) tööülesande ja suhtekonfliktis, kuid Rahimil puudub meetodite konflikt. Konfliktid tekitavad oma mõjudega negatiivseid ja positiivseid tagajärgi ning järgnevalt käsitleb magistr töö autor konflikti tagajärgi.

Positiivse konflikti mõju toob kaasa muutuste tekkeks organisatsioonis, mis on oluline siis, kui soovetakse tulu säilitada või kasvatada organisatsiooni (vt tabel 1.4). Toimivat ehk positiivset konflikti nimetatakse lülitiks, mis on töötajate ja pingete vahel. Positiivne konflikt annab võimaluse olla rohkem paindlikum ja mõista turu vajadusi, muutes sellega

paremaks töö rahulolu ja moraali. (Leslie 2007: 29) Eeskätt sõltub konflikti mõju organisatsioonis olevatest pingetest (Žikić *et al.* 2012: 212). Mittetoimiva ehk negatiivse konflikti lahendamist kirjeldavad kõige paremini nende mõjude tagajärjed, pärssides organisatsioonis heaolu tekkimist otsuste tegemisel. Negatiivsete omaduste alla kuulub streik, tööluus ja kehv tööajaarvestus, isikute vahelised kokkupõrked, struktuuride erinevad arvamused, tööjaotusvaidlused, autokraatlik juhtimine ning sagedane personalivahetus. Negatiivset konflikti tuleb lahendada ja suunata nii, et mõlemad pooled (nii töötajad kui ka organisatsioon) saavad kasu. (Leslie 2007: 29)

Tabel 1.4. Toimiva ja mittetoimiva konflikti mõju

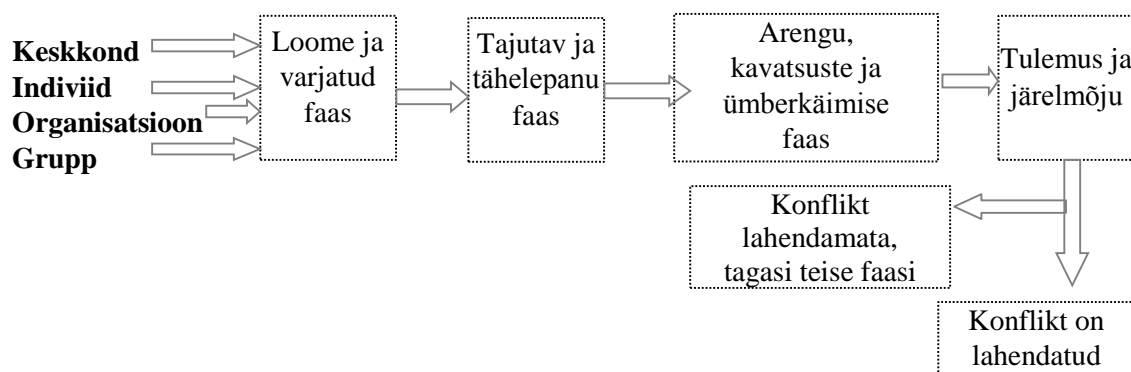
Toimiv mõju konfliktis	Mittetoimiv mõju konfliktis:
Tõstab kvaliteeti otsuste tegemisel	Häirib normaalset organisatsiooni toimimist, töölt puudumine, vältimine; väheneb pühendumine ja lojaalsus
Ergutab loovust ja innovatsiooni	Vähendab ühtsustunnet ja grupi tööviljakus langeb
Edendab muutusi organisatsioonis (produktiivne kasv, sünergia teke)	Häiritud on kommunikatsioon
Motiveerib konkreetset tulemuste saavutamist	Kõrvale juhitud tähelepanu
Toob selgust töös, tugevdab suhteid, rahulolu kasv	Emotsioonid segavad otsuste tegemisel
Parem psühholoogiline tervis ja enesehinnang	Põhjustab mitmesuguseid kahjulikke reaktsioone (stress, pettumused, depressioon, ärevust, motivatsiooni langus, keskendumisvõime halvenemine)
Hoiab gruppi ühtsena (sidusus)	Usalduse kaotus, ettevaatlikkuse tõus
Suhete paranemine	Suhete kahjustumine

Allikas: (autori koostatud Žikić *et al.* 2012: 211; Rahim 2001: 21 andmete põhjal)

Konflikt halvendab töökliimat, võib suurendada alkoholi tarbimist, mõjutab negatiivselt füüsilise ja psühholoogilise heaolu tunnet, mis võib viia füüsilise ja psühholoogilise allakäiguni. Samuti on märgitud negatiivse konflikti tagajärjeks, et indiviid sageli puudub põhjuseta töölt või tekitab organisatsiooni tagant varastamist. (Dreu 2004: 13) Konfliktid võivad tekitada tööl palju emotsioone näiteks viha, mis tekitab järk-järgult negatiivset mõju samuti töökeskkonnale (Andersson, Pearson 1999: 454). Dreu lisab veel juurde, et peale viha tekib veel teisi emotsioone nagu põlguse või hirmu tunne. Üsnagi selgelt on konfliktil lühemas perspektiivis rohkem negatiivseid kui positiivseid tulemusi tervisele ja heaolule. (Dreu 2004: 12)

Kui konflikti ei juhita, siis võivad tekkida negatiivsed tagajärjed (vaenulikkus, vägivald, isikuvaheliste suhete purunemine ja isegi ettevõtte lagunemine). Kui konflikt on kontrolli all, siis on ka positiivseid omadusi (kiirendab loovust, toob kaasa uuendusi, muutusi ettevõttes ja loob paremad suhteid isikuvahelistes suhetes). Kui organisatsioonis puudub konflikt, siis tekib apaatia, arenguseisak ja oskamatus kohaneda organisatsioonis toimuvate muutustega. (Žikić *et al.* 2012: 202) Konflikt tekib erinevates tasandites ja igas faasis toimuvad erinevad konflikti arengufaasid. Järgmisena toob magistritöö autor välja erinevad konflikti arengufaasid.

Konflikti arengu erinevad faasid on toodud illustratiivselt joonisel 1.1. Jooniselt on näha, et esimest faasi mõjutab keskkond, indiviid, organisatsioon ja grupid. Esimeses faasis on võimalused konflikti tekkeks (ilmneb, kui erinevad organisatsiooni allüksuste juhtide nägemused ja eesmärgid on erinevad, ressursside vähenemine ja info on puudulik).

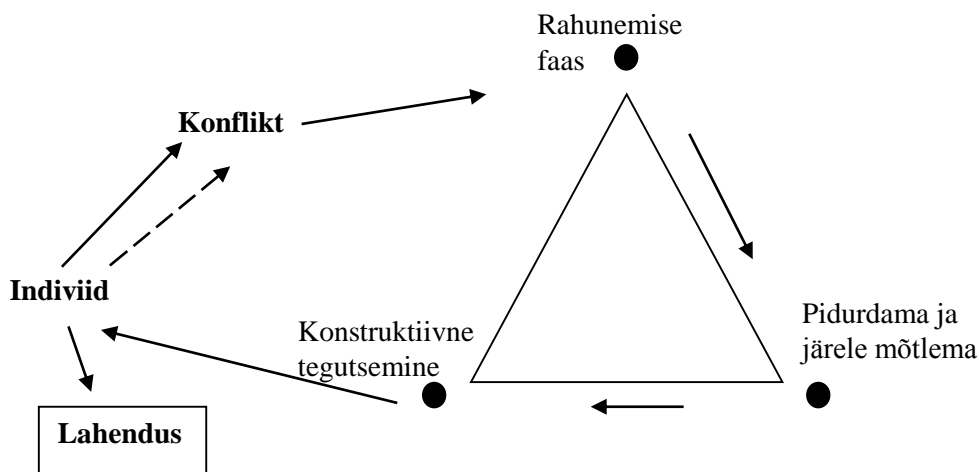


Joonis 1.1. Konfliktide arengu erinevad faasid (autori koostatud Žikić *et al.* 2012: 211 põhjal, autori täiendustega)

Tavaliselt ei märgata konflikti teket esimeses faasis ja teises faasis on pooled teadlikud konflikti olemasolust (konflikti mõistmine ja tähtsus). Selles faasis tekib ärevus, rahulolematuse, rünnakud, pinged ja pettumused. Kolmandas faasis hakkab üks osapool tegutsema, kus üks osapool on domineeriva omadusega teise poole suhtes. Siin faasis on võimalik muuta käitumist ja rääkida avalikult konfliktist. Neljandas ehk viimases faasis toimub konflikti ületamine (tuues kaasa tagajärgi isikuvahelistes suhetes organisatsioonis). Kui jätkuvalt konflikti eitatakse, siis tekivad organisatsioonis negatiivsed tagajärjed. See, milline on konflikti tagajärg, otsustab ka selle, millised on edasised suhted, kas töösooritus tõusevad või mitte. (Žikić *et al.* 2012: 211) Konflikti

lahendamine sõltub eelkõige indiviidi pädevusest, kuidas ta leiab õige konflikti lahendamise stiili. Järgnevalt magistritöö autor kirjeldab konflikti pädevuse mudelit.

Autor toob välja Runde (2014) käsitluse põhjal konflikti pädevuse mudeli, kuna mudel on oluline konfliktide lahendamisel. Indiviidi konflikti pädevuse mudel on toodud joonisel 1.2., mis kujutab indiviidide lahenduse leidmist. Rahunemise faas (*Cool Down*) võimaldab inimestel tagasi saada emotsionaalse tasakaalu enne tegutsema hakkamist.



Joonis. 1.2. Konflikti pädevuse mudel (allikas: autori koostatud Runde 2014: 26 põhjal)

Ilma selleta on lihtne sattuda võitle või põgene olukorda, sellega tekitatakse teisele osapoolle negatiivset mõju. Rahunedes mõeldakse järele hetkel toimuva üle ja selginedes saadakse situatsioonist teine ettekujutus. Rahunemine annab võimaluse hinnata ennast ja teisi, sellisel viisil on võimalik mõelda probleemi lahendamisele. Oskus teist poolt mõista ja kuulata on suureks aluseks konflikti lahenduse leidmiseks. (Runde 2014: 26-27)

Selleks, et parandada isikute emotsioone ja käitumist, tuleb kasutada vestlust ja hinnangut andvat abivahendeid. Konflikti hinnangud on keskendunud konflikti mõõtmise stiilidele, aidates indiviididel mõista, kuidas nad käituvad, kui satuvad konflikti, kas nad väldivad, kohanduvad, konkureerivad või hoopis teevad koostööd või loovad kompromisse teise poolega. Konfliktist aru saades suhtuvad nad sellesse teisiti. Konflikti ei tohi kasutada vahendina, vaid keskenduma peaks selle omadustele. Konflikti arengu profiili mudelis (CDP – Conflict Dynamics Profile) on toodud seitse edasiviivat omadust: perspektiivi võtmine, lahenduse loomine, emotsioonide väljendamine, ületamine, kaalutletud

mõtlemine, vastutuse edasilükkamine, kohandumine. Kaheksa hävitavat omadust: võitmine, maksu mis maksab; viha ilming, teiste puuduste välja toomine, kättemaksumeelne, vältimine, järeleandlik, emotsioonide varjamine, enesekriitika. Hävitava käitumise omaduste alla kuulub aktiivne ja passiivne omadus. Aktiivne käitumine on juhitud läbi negatiivsete tegude (maksu, mis maksab) ja viha väljendamine, teiste puuduste otsimine või leidmine ning kättemaks. Passiivse käitumise taga on hirm, vältimine ja järeleandlikkus. Kõige parem, kui neid omadusi hoitakse miinimumi peal. Konstruktiivsel käitumisel võivad olla kaasatud, varjatud või maha surutud omadused. Siinkohal on aktiivsed omadused: ületamine, perspektiivi võtmine, kuulamine, et mõista, emotsioonide väljendamine ja lahenduste leidmine. Passiivsed omadused on järelemõtlemine, vastuargumendid erinevatele lahendustele, tundlikkus (emotsionaalselt minnakse endast välja), paindlik ja kohandumine. (Runde 2014: 27-29) Järgnevalt toob autor välja erinevad potentsiaalsed konfliktilahendamise viisid, kuidas konflikte paremini juhtida. Altmäe (2007: 7) toob oma magistritöös välja, et konfliktide juhtimine on tänapäeva väljend, mis enne oli kasutusel konfliktide vältimise all. Seega tänapäeval ei püüta mitte konflikte vältida, vaid neid edukalt juhtida.

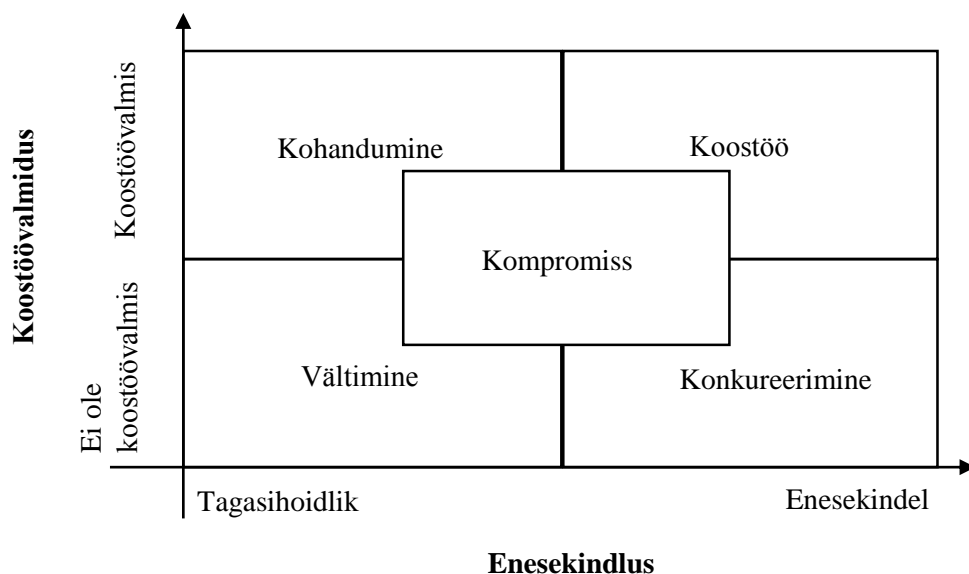
Žikić *et al.* (2012) toovad välja kolm konflikti lahendamise viisi. Esimesel juhul lahendatakse konflikti olukord ühe osapoole võiduna teise üle konfliktis, kus vastaspoole huvid ja eesmärgid on maha surutud. Sellist olukorda saab nimetada võit-kaotus situatsiooniks. Teine lahendus hõlmab taandumise ja vaigistamise konflikti, kus mõlemad osapooled on valmis vastu võtma lahenduseks kompromissi, mis rahuldab mõlemaid pooli, aga puuduvad võitjaid või kaotajad. Selline olukord maandab korraks pinged, aga ei kaota neid. See lahendusstiil ei ole parim valik edusammudeks organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Efektiivsemaks meetodiks konflikti lahendamises loetakse kolmandat lahendamise viisi – terviklikku lahendust (*complete solution*). Mõlemad pooled peavad olema valmis kõrvaldama ja vähendama erimeelsusi ning arusaamatusi, sellisel juhul tekivad ja arenevad välja ühised eesmärgid ja huvid organisatsioonis. (Žikić *et al.* 2012: 212)

Ameerika uurijate ning psühholoogide Kenneth Thomasi ja Ralph Kilmanni klassifikatsiooni järgi on olemas kaks dimensiooni – enda ja teisepoole eesmärkidest hoolimine, kus esimese dimensiooni tase sõltub sellest, kas indiviid proovib rahuldada

enda soove, ja teises dimensiooni tasemes on toodud, kuivõrd on indiviid huvitatud teise osapoole suhetest hoolimist.

Thomas ja Kilmann esitlesid 1974. aastal TKI mudelit, kus nad pakuvad välja viit lahendusstiili: enesekindlus (*assertiveness*) ja koostöövalmidus (*cooperativeness*) ning viis konflikti tegutsemise stiili: vältimine (*avoidance*), kompromiss (*compromise*), konkureerimine (*competition*), koostöö (*collaboration*), kohandumine (*accommodating*). Lahendusstiilid on toodud illustreerivalt joonisel 1.9. Nende arvates on vaja konfliktseid situatsioone juhtida. (Thomas, Kilmann 1977: 309)

Esimene konflikti lahendamise stiil on konkureerimine, kus üks osapool kasutab domineerivat käitumist ja seega ei soovi koostööd. Domineeriv pool suunab kogu tähelepanu iseendale, mitte vastasosapoole huvidele (kasutades selleks võimu, et teist osapoolt mõjutada). Jooniselt 1.3. on näha, et konkurentsi stiil on suunatud ainult isiklike eesmärkidele ja otsitakse ühele osapoolele lahendust kindlale eesmärgile, hoolimata teisest osapooldest.



Joonis 1.3. Konflikti lahendamise stiilid (allikas Thomas, Kilmann 2010: 2)

Seda nimetatakse võit-kaotus situatsiooniks. Konkureerivat stiili on siis kasulik kasutada, kui otsitakse probleemile kiiret lahendust. (Shermerhorn *et al.* 1991: 420)

Teiseks lahendusstiiliks on koostöö ehk koopereerumine, mis on koostöövalmis käitumine ja suunatud mõlema osapoole huvide rahuldamiseks. See stiil nõuab mõlemalt osapoolelt teineteise suhtes avatust ja ühiste huvide leidmist. Selline käitumine lahendab mõlema osapoolte probleemid ja seda nimetatakse võit-võit situatsiooniks. (Žikić *et al.* 2012: 213) Autori arvates säilitavad indiviidid omavahelised partnerluse suhted ja edasine koostöö jätkub ning mõlemad osapooled on rahul.

Kolmas konflikti lahendamise stiil on kompromiss. Kompromiss on kese, mille läbi mõlemad osapooled konfliktis annavad midagi, et jõuda kompromissini. Sellises situatsioonis ei ole võitjat ega ka kaotajat. (Žikić *et al.* 2012: 213-214) Kompromiss asetseb enesekindluse ja koostöövalmiduse vahepeal. Eesmärgiga leida mõlemale poolele sobiv lahendus, mis osaliselt rahuldab mõlemaid osapooli. (Thomas, Kilmann 2010: 3)

Neljas konfliktiga toimetuleku stiil on vältimine. Vältides on indiviid tagasihoidlik ja nõus tegema koostööd. Kasutades vältimise stiili, ei tegele indiviid enda või teiste probleemiga. (Thomas, Kilmann 2010: 3) Kui konflikte vältida, siis ei lahendata ka probleeme (Žikić *et al.* 2012: 202). Indiviid ignoreerib konflikti situatsiooni, käitudes passiivselt ja ei kaitse enda huve. (Žikić *et al.* 2012: 213) Autori arvates, kui kasutatakse vältimise stiili, siis muutuvad ressursside kulud lõpuks arvatust suuremaks ja kuhjuvad lahendamata konfliktisituatsioonid. Selline käitumise stiil on iseloomulik alistuvatele indiviididele ja nõrkadele juhtidele, kes ei soovi sekkuda ja leiavad, et keegi teine lahendab olukorra.

Viiendaks konflikti lahendamise stiiliks on kohandumine. Selle stiili puhul indiviid loobub oma huvidest, et säilitada suhteid (Thomas, Kilmann 2010: 3). Jooniselt 1.3. on näha, et selles faasis indiviidi enesekehtestamine on madal ja tähtsaks peab suhete hoidmist, tehes selleks koostööd teise osapoolega ja tunnistades vastaste huve. Magistritöö autori arvates kõige parem konflikti lahendamise stiil on koostöö ehk koopereerumine, kus mõlemad pooled on oma huvide eest väljas ja leiavad lahenduse üheskoos. Sellist konflikti lahendamise stiili pakkusid parimana välja nii Žikić *et al.* (2012) kui ka Thomas ja Kilmann (2010).

Autori arvates on organisatsioonides kõige rohkem konkureerivat stiili siis, kui tekib konfliktsituatsioon juhi ja töötaja vahel või kaks organisatsiooni omavahel, et tõestada ja

kinnitada teisele poolele oma seisukohti ning eesmärkide saavutamiseks alistatakse teine pool. Autori arvates tekivad isikutevahelised konfliktid siis, kui kaks või enam organisatsiooni liiget ei nõustu oma tööülesannete, töösisu või koostöö puudulikkuse tõttu (suhtudes emotsionaalselt), püüdes lahendada probleemi ühiselt, aga nende teadmised ja oskused erinevad teise osapoolte arvamustest.

Peatükis käsitleti nii positiivseid kui ka negatiivseid (toimivaid ja mittetoimivaid) konflikte, viimaseid tuleb teadlikult lahendada ja leida õige konflikti lahendamise stiil, sest konflikti lahendamise stiilid sõltuvad eelkõige nende tekkepõhjustest, kulgemisest, osapoolte eesmärkidest ja suhetest. Autor nõustub Friedman *et al.* (2000: 32) seisukohaga, et konflikt ei tulene ainult situatsioonist, vaid oleneb sellest, millist konfliktilahendusstiili kasutatakse. Sellest saab järeldada, et konflikti lahendamise stiil kujundab töötaja sotsiaalse keskkonna, mõjutades tema konflikti taset ja kogemusi stressist ehk teisisõnu, et töötaja töökeskkond on tema enese teha. Järgmises alapeatükis toob autor välja stressi käsitluse.

1.2. Tööstressi mõiste, põhjused, tagajärjed, ennetamine ja vähendamine

Teises magistritöö alapunktis käsitleb autor stressi mõistet, võimalikke potentsiaalseid stressoreid tööalases kontekstis, stressi tagajärgi, stressi sümptomeid, stressi taseme mudeleid, stressi juhtimist, ennetamise ja vähendamise võimalusi.

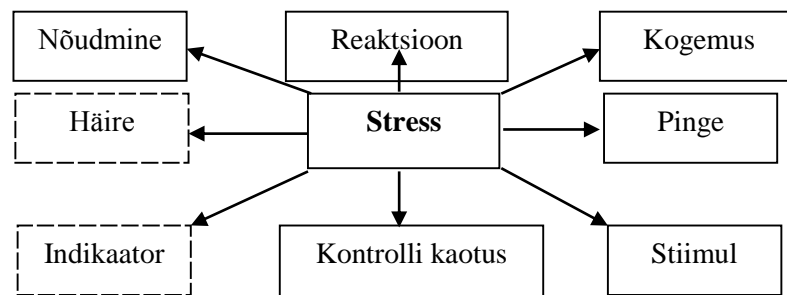
Stressi on defineeritud juba aastakümneid. Sõna stress pärineb ladinakeelsest sõnast *stringere*, mis tähendab tõlgituna pinguldama või kokku tõmbama (Kanji *et al.* 2009: 564). Sellest võib järelda seda, et stressi ilmnemisel töötaja tõmbub endasse. Meditsiinilises terminoloogias tähendab stress indiviidi füsioloogilisi, psühholoogilisi ja sotsiaalseid vajadusi, (Kanji *et al.* 2009: 565) kus indiviidi keha kohandub aja jooksul muutustega, nõudmistega ja mõjutustega, mille tulemusel individ kurnab end vastuoludega võideldes. Babatunde (2013) toob oma käsitluses välja, et stressil võib olla nii positiivne kui ka negatiivne pool. Positiivset stressi nimetakse eustressiks, mis kestab lühikest aega ning paneb töötaja tema töökeskkonnas proovile ja selle möödudes tekib töötajal rahulolu. Kuid samas võib stress olla töötajale stiimuliks (ergutab, nõuab

vastutust olles kombineeritud reaktsioon suhetest ja keskkonnast tulenevalt) (Babatunde 2013: 73). Kui stress on stiimul, siis on autori arvates tegemist eustressiga, mis on töötaja ja organisatsiooni edasiviiv jõud. Stressi negatiivseks pooleks on düstress, mis on pikaajaline protsess ja töötaja vaimne ning füüsiline tervis pannakse proovile ja tema rahulolu väheneb. (Babatunde 2013: 73) Magistritöös käsitletakse stressi negatiivset poolt ehk düstressi ja nimetatakse seda edaspidi tööstressiks või stressiks. Jätkates Kanji *et al.* (2009) käsitlusega, siis võib järeldata, et stress on vastuolu keskkonna ja indiviidi vahel, tuues kaasa ebameeldivaid tundeid.

Jätkates Mortillaro *et al.* (2014), Moustaka *et al.* (2010) ja Michie (2002) seisukohtadega, siis nemad käsitlevad stressi kui töötaja pingeseisundit (Mortillaro *et al.* 2014: 17; Moustaka *et al.* 2010: 211; Michie 2002: 67). Samuti võib stress olla töötajale mõjutusvahendiks, mis mõjutab töötajat tema tahte vastaselt käituma erinevates situatsioonides (Michie 2002: 67). Mis võib tähendada seda, et töötaja ei käitu tavaliselt erinevates olukordades ebaloomulikult, mida võib käsitleda töötaja reaktsioonina.

Babatunde (2013: 73) käsitleb stressi reaktsioonina. Igasugune reaktsioon avaldab töötajale mõju tema vaimsele ja füüsilisele poolele. Magistritöö autor leiab, et stress on häire või signaal töötaja kehale, mis paneb teada reageerima ja tegutsema. Selye (1974: 137) toob oma käsitluses välja, et stress on kontrolli kaotamine oma keha nõudmiste üle, häirides sellega stabiilset funktsioneerivat töökeskkonda.

Morris *et al.* (2013: 37) käsitleb tööstressi kui pingete ja raskuste reaktsiooni erinevates situatsioonides, kuhu on kaasatud töötajad ja teiselt poolt nende iseloomuomadused reageerida muutustele. Autori arvates tekitab igasugune muutus töötajas esile stressi, kas siis positiivse või negatiivse. Erinevate autorite seisukohti stressist võtab kokku järgnev joonis 1.4. ja magistritöö autori poolt välja pakutud stressi käsitlus on märgitud katkendliku joonega. Magistritöö autor järeldata erinevate stressi käsitlevate allikate põhjal, et sarnasteks joonteks stressi määramisel saab pidada seda, et stress tekib töökeskkonnas, mis on seotud indiviidi tööülesannete täitmisega erinevatest situatsioonidest ja olles seega töötajale ähvardavaks seisundiks ehk stress kui stiimul. See nõuab töötajal töökeskkonnast tulevatest ärritajatest kohanemist.



Joonis 1.4. Stressi käsitus (autori koostatud Kanji *et al.* 2009: 565; Mortillaro *et al.* 2014: 17; Moustaka *et al.* 2010: 211; Michie 2002: 67; Babatunde 2013: 73; Selye 1974: 137 põhjal ja sõrendatud kirjas on autori poolt väljapakutud käsitus)

Ühiseks jooneks saab pidada veel stressi kui reaktsiooni, kus töötajale seatud nõudmised ületavad tema võimeid. Tekitades sellega füüsilisi ja psühholoogilisi reaktsioone. Pigem võivad need reaktsioonid olla töötaja jaoks kahjustavad. Autori seisukohast on tööstress kui indikaator, mis peegeldab töötaja positiivseid ja negatiivseid tundeid/emotsioone, olles mõjutatud sisemistest ja välistest keskkonna mõjudest. Stress on signaal, et midagi on valesti ja keha ning keskkond annab häiret, et midagi tuleb ette võtta. Selleks, et stress tekiks, on vaja indiviidi üle mingisugust mõju ja nende mõjutajateks on erinevad stressi tekitavad allikad ehk stressorid. Järgnevalt toob magistritöö autor erinevate allikate põhjal välja tööstressorid ja rühmad ning liigitused.

Stress on töötajate reaktsioon stressoritele ja sõltub nende iseloomu tüübist, allikatest, pikkusest ning tihedusest (Morris *et al.* 2013: 37, De Dreu *et al.* 2004: 10). Carr *et al.* (2011: 33) käsitleb stressorit kui nõudmist indiviidile. Moustaka *et al.* (2010) jaotavad stressorid kaheks suuremaks rühmaks, esimesed mis on indiviidis endas nimetatakse sisemiseks (*internal*) (hirmud, kartused ja süü tunne) ja teised mis tulevad keskkonnast nimetatakse väliseks (*external*) (organisatsiooni struktuuri, liigne vastutus, mitmetähenduslikult nõudmised ja ebareaalne töökoormus) (Moustaka *et al.* 2010: 211). Magistritöö autor lähtub Moustaka *et al.* (2010) vaatenurgast, et on olemas sisemised ja välised stressorid ning järgnevalt tutvustab autor neid veelgi lähemalt avades neid stressoreid. Eelnevalt tuleb juttu organisatsiooni stressoritest ehk välistest stressoritest ja seejärel sisemistest ehk indiviidist endast tulenevalt. Parkker ja De Cotiis (1983) jaotavad

organisatsiooni stressorid kuueks (töö, organisatsiooni kultuur, roll, suhted, areng ja kohustused ning vastutused), mis on toodud tabelis 1.5.

Tabel 1.5. Välised stressorid erinevate autorite käsitles

Välised stressorid Autor(id)						
	Töö	Organisatsiooni struktuur ja kultuur	Roll	Suhted	Areng	Kohustused ja vastutus
Parker, DeCotiis (1983: 165);	x	x	x	x	x	x
Cooper, Marshall (1976: 12), Ivanevich, Matteson (1980: 17);	x	x	x	x	x	
Larson (2004: 1124);	x	x		x	x	x
Morris <i>et al.</i> (2013: 38); French <i>et al.</i> (1985: 708);	x	x	x	x		
De Dreu <i>et al.</i> (2004: 10); Vahle-Hinzi (2013: 201);	x	x		x		
Quick <i>et al.</i> (1979: 16),	x		x	x		
Albrecht (1979: 83)	x			x	x	

Allikas: (Autori koostatud tabelis toodud allikate põhjal)

Cooper, Marshall (1976) ja Ivanevich, Matteson (1980) nimetavad viit stressi allikat organisatsioonis (töö, roll, areng, suhted ja organisatsiooni struktuuri ja kliimat). Larson (2004: 1124) jagab samuti viieks (töö, areng, organisatsiooni kultuur, kohustused ja vastutused ning suhted). Morris *et al.* (2013: 38) ja French *et al.* (1985: 708) jagavad stressorid nelja gruppi (töö, organisatsiooni kultuur, roll ja suhted). De Dreu *et al.* (2004: 10), Vahle-Hinzi (2013: 201) jaotavad kolmeks (töö, organisatsiooni kultuur ja suhted) ja Quick *et al.* (1979: 16) käsitles (töö, suhted ja roll) ning Albrecht'i (1979: 83) väitel on kõik stressorid emotsioonides tingitud (töö, areng ja suhted). Tabeli 1.5. põhjal saab välja tuua, et autorid nimetasid ühiselt tööd ja suhteid stressoriteks. On ilmne, et ilma nende stressorita ei saa tekkida stressi rohkeid olukordi töökeskkonnas. Nagu näha, on neid tegureid pidanud oluliseks kõik autori poolt tabelisse koondatud allikad.

Esimene tabelis nimetatud stressor on nimetatud kõikide tabelis toodud autorite poolt „töö“. Töö stressor sõltub töö iseloomuomadustest, töötingimustest, üle töötamisest, survest (aja, juhi ja kollegi), füüsilistest ohtudest, üle- või alakoormusest, tööülesannetest,

ajakavast ja ressursside puudumisest. Tööst tekkivad stressorid tekitavad organisatsioonikultuuris stressirohkeid olukordi.

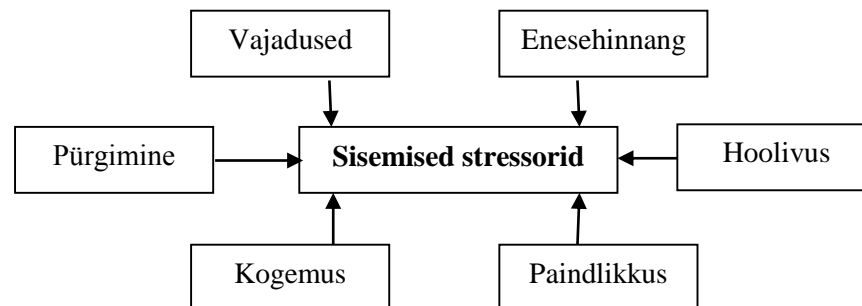
Teise stressorina on välja toodud mitme autori poolt „organisatsiooni struktuur“ ja „organisatsioonikultuur“, mis on seotud organisatsiooni struktuuri, sisekliima, infovoogudega, osaluse puudumisega otsuste tegemisel, piiratud käitumisega (eelarves), ebamäärase hierarhiaga, ametikoha poliitikaga, puuduliku nõustamisega, veendumuste ja uus tehnoloogiaga. Tabelis on toodud kolmandaks stressoriks „roll“ organisatsioonis, mille all saab silmas pidada rolli konflikti, korda organisatsioonis, vastutamiste teiste töötajate eest, juhtide poolse toetuse puudumist. Ka rolliga seonduv on paljude allikate meelest stressorina märkimisväärne tegur.

Neljandaks stressorigrupiks on nimetatud tabelis toodud autorite poolt „suhted“, mis käsitlevad suhteid juhatajatega, suhete või kontakti puudumine, järelvalve puudumist, suhted töökaaslastega, klientidega ja vastutust (raskused vastutuse delegeerimisega). Head suhted ja suhtlus arendavad organisatsiooni ja töötajaid, kuid ka areng võib olla organisatsioonis stressoriks. Viiendaks on mitmete autorite poolt välja toodud „areng“, mis on seotud ametikohtadega. Tegemist on stressiga indiviidi tasandil: üle- või alaedutamine (langetatud madalamale tööle), tööl puudub turvatunne, ambitsioone takistav, ebavõrdsus, puudulik ettevalmistus ja puuduvad karjääriks võimalused. Samas nii võimalused kui ka puudulik ettevalmistus pärsvad organisatsiooni arengut. Seega väga palju oleneb vastutusest ja kohustustest. Parker, DeCotiis ja Larsoni poolt nimetatud kuues stressor on „kohustused ja vastutused“, mis tähendab nende puudumist või on puudulikud. Kõiki neid stressoreid tuleb varakult märgata, sest organisatsiooni mitte rahulolu sõltub iga stressori ilmnemisest.

Cooperi, Marshalli (1976), Ivanevichi ja Mattesoni (1980) mudel erineb Parkeri ja De Cotiisi (1983) mudelist selletõttu, et neil on lisaks organisatsiooni stressoritele mudelis indiviidide stressorite suhted ehk sisemised stressorid, mis on toodud joonisel 1.5.

Cooper, Marshall (1976), Ivanevich, Matteson (1980) nimetavad personaalseteks stressoriteks järgnevaid tegureid: vajadus (saavutamise, emotsionaalsed, füüsilised, materiaalsed), tahet pürgida (teha ettevõttesisest karjääri), kogemused (tuttavad olukorrad), paindlikkust (palju antakse järele ja tullakse teiste soovidele vastu), hoolivust

(puudub/puudulik) ja indiviidi enesehinnangut, mis viib edasi stressini (Cooper, Marshall 1976: 12; Ivanevich, Matteson 1980: 17).



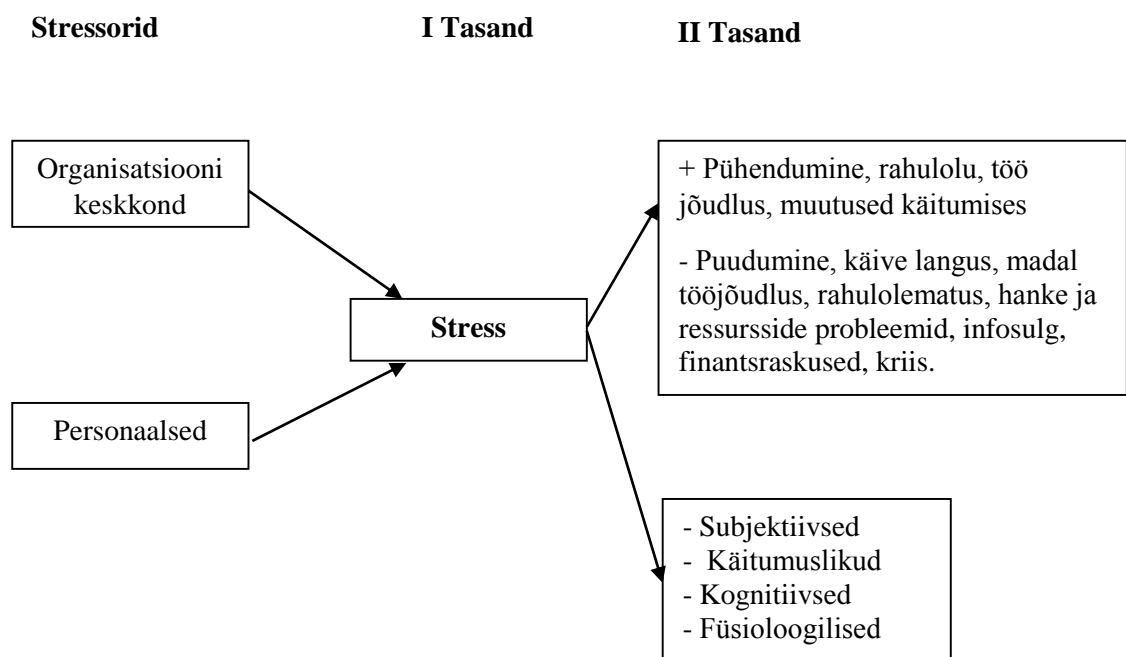
Joonis 1.5. Sisemised stressorid (allikas: autori koostatud Cooper, Marshall 1976: 12; Ivanevich, Matteson 1980: 17 põhjal)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et erinevate autorite käsitluses on enim välja toodud väliseid stressoreid ehk siis indiviidi nõudmistest mitte sõltuvaid põhjuseid, mis on seotud indiviidi töökeskkonnaga. Töötajat mõjutab tema töökeskkond, mille keskel ta viibib. Autor märkas, et vähe on neid autoreid, kes on käsitlenud sisemisi stressoreid ehk neid, mis sõltuvad indiviidi nõudmistest. Cooper, Marshalli (1976) ja Ivanevich, Mattesoni (1980) käsitlusest on näha, et nemad ei vaatle stressoreid ainult organisatsiooni tasemel, vaid liiguvad sügavamale ehk toovad sisse indiviidi enda nõudmised (vajadused, pürgimised, kogemused, paindlikkuse, hoolivuse ja enesehinnangu). Need on tähtsad selletõttu, et mõista indiviidide käitumist teda ümbritsevas keskkonnas. Morris *et al.* (2013) käsitluses ei ole stress iseenesest halb ega hea, vaid see on indiviidide reaktsioon stressorite tulemustele (Morris *et al.* 2013: 37). Mis tähendab seda, et indiviid võib reageerida väiksematele muutusele, mis ei ole kooskõlas tema enda nõudmistega. Stress toob endaga kaasa kergemaid ja raskemaid tagajärgi ning magistritöö autor jätkab tööstressist tulenevate tagajärgedega ja erinevate grupeerimisviisidega.

Parkeri ja De Cotiisi (1983) mudelis on stressoritel kaks väljundit. Esimeseks tulemuseks on stress ja teise tasandi tulemuseks on indiviidi ja organisatsiooni stressi tagajärjed (vt joonis 1.6).

Teine tasand näitab kohandumist organisatsioonis, kus indiviid on organisatsioonile pühendunud, saavutanud töörahulolu, saanud tagasi motivatsiooni ja tõusnud on töö

soorituse tase ning suhtumine. Positiivsed tagajärjed on toodud välja plussmärkidena. (Parker, De Cotiis 1983: 166) Ivanevich, Matteson (1980), Michie (2002) ja Cooper, Marshall (1976) jagavad organisatsiooni keskkonnast tulenevad tööstressi tagajärgi organisatsioonilisteks (tööluus, käive langus, madal tööjõudlus, töörahulolematus, hanke- ja ressursside probleemid, infosulgu, finantsraskused, kriis) ning on märgitud joonisel 1.6. miinusmärgiga (Ivanevich, Matteson 1980: 17; Michie 2002: 68; Cooper, Marshall (1976: 12). Indiviidi seisukohast jaotab Ivanevich, Matteson (1980) subjektiivseteks (ärevus häired, süütunne, väsimus, tujukus), käitumuslikeks (õnnetuste arvu kasvamine, halb diktsioon), kognitiivseteks (kehvad otsused, kehv keskendumine ja pidev unustamine), ning füsioloogilisteks (vererõhk, kolesterool ja südame haigused) (Ivanevich, Matteson 1980: 17).



Joonis 1.6. Tööstressi tagajärjed (allikas: Parker, De Cotiis (1983: 166); Ivanevich, Matteson (1980: 17); Michie (2002: 68); Cooper, Marshall (1976: 12) põhjal).

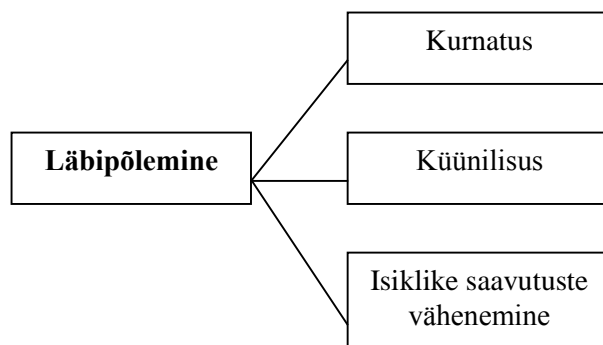
Magistritöö autor nõustub Ivanevichi ja Mattesoni (1980) indiviidi tasandil olevate stressi tagajärgede käsitlesega, kuna kõik oluline on erinevate liigitustega välja toodud. Järgnevad autorid ei ole tagajärgi liigitanud, vaid nimetavad oma seisukohast lähtuvalt stressi tagajärgi. Quick *et al.* (1979: 15) käsitlevad stressi tagajärgi ahastuse ja käitumishäiretena. Kanji *et al.* (2009: 565) lisavad, et stressi tagajärjeks on vaimse ja füüsilise

nõrkus. Babunde (2013: 74) arvates kahjustab töötaja oma tervist ja heaolu, mille tulemusel tekib tervisele kõrvalmõjud. Cooper, Marshall (1976: 12) nimetab stressi tagajärgi samuti psühholoogiliseks ja käitumise järgi. Pidev tööstress võib kahjustada töötaja tervist, olla õnnetusjuhtumite põhjustajaks, langetada töörahulolu, alandada oskusi ja langetada töötajas motivatsiooni (Raghurm, Wiesenfeld 2004: 259).

Kokkuvõtvalt saab magistritöö autor öelda, et stressi tagajärgi saab jagada kolmeks suuremaks rühmaks, milleks on vaimsed ja emotsionaalsed (ärevus, muretsemine, keskendumishäired, meeleolukõikumised, unustamine ja kohustuste edasi lükkamine), käitumisega seotud (söögiisu muutused, alkoholi liigtarvitamine, rahutus, vaenulikkus ja agressiivsus) ja/või füüsilised sümptomid (uneprobleemid, lihaspinged, liigne väsimus ja mitmesuguste haiguste ilmnemine).

Kui stressi allikas ei kao, võib füüsiline ja psühholoogiline väsimus viia tervise halvenemisele ja heaolu languseni. Pikenenud kokkupuude stressoritega toob käitumuslikke tagajärgi, nagu näiteks töö juurest puudumine, kaldumine õnnetustele ja narkootikumide kuritarvitamine. Stressi suurusest ja kulgemisest sõltub, kui vastuvõtlik on töötaja muutustele ning milline on tema iseloom. Mõnele töötajale ei avalda stress mingit mõju, aga teine võib olla stressi suhtes tundlikum.

Üks potentsiaalsemaid stressi tagajärgi on depressioon. Psühhosomaatiliste kaebuste ignoreerimisel või kui kasutatakse ainult ajutisi meetodeid nendega tegelemiseks, võivad need muutuda krooniliseks ja areneda edasi läbipõlemiseks. Samas võib võrrelda läbipõlemist auto akuga, mis jookseb tühjaks, kui ei genereerita piisavalt palju energiat. (De Dreu *et al.* 2004: 11) Läbipõlemine koosneb kolmest dimensioonist: kurnatusest, küünilisusest ja vähenenud isiklikest saavutustest. Joonisel 1.7. on toodud läbipõlemise kolm komponenti. Kurnatus viitab vaimsele ja füüsilisele kurnatusele. Küünilisus viitab külmale ja eemalolevale suhtumisele töö ja töökaaslaste suunas. Küünilisus tuleneb kaitsvast hoiakust, et vastata töö nõudmistele, (Van Dierendonck *et al.* 2001: 43) et kaitsta ennast stressirohke olukorra ja pettumuste eest. Vähenenud isiklikud saavutused on kolmas läbipõlemise dimensioon, mis viitab kahtlusele töötajas endas, et ta ei suuda midagi muuta. (De Dreu *et al.* 2004: 11).



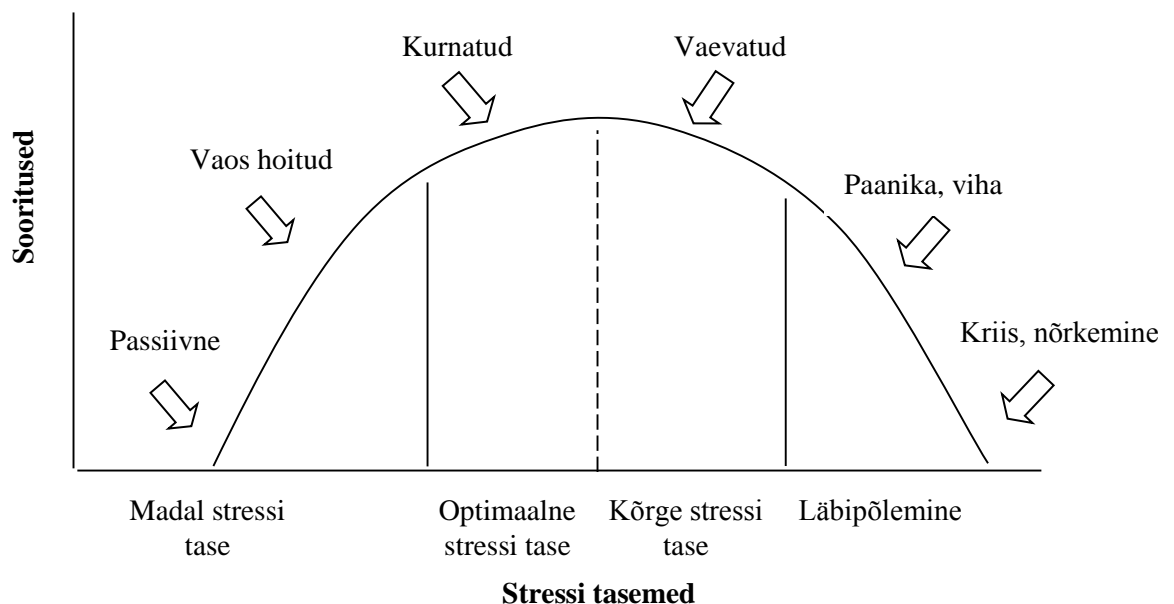
Joonis 1.7. Läbipõlemine ja kolm komponenti (autori koostatud Van Dierendonck *et al.* 2001: 43 põhjal)

Autori arvates tekitavad tööstressorid (aja surve, tööülesande ebaselgus, koormus ja konfliktid) suurenenud terviseriski läbipõlemise näol, sest pidev pinge, mis tekib töötajal, ei lase teda efektiivselt töötada, mille tulemusel hakkab langema enesekindlus. Läbipõlemisele aitavad kaasa ka isiksuse iseloomuomadused ja neurootilisuse poole kalduvad inividid, kellel on näiteks madal enesehinnang, on läbipõlemise oht autori arvates suurem. Kuna iga inivid tajub stressitaset erinevalt, siis järgnevalt kirjeldab magistr töö autor erinevaid stressitasemeid. Stressitaseme hindamiseks kasutatavad meetodid jagatakse objektiivseteks ja subjektiivseteks. Objektiivsed meetodid on füsioloogiliste mõõtmisandmete (nt südame töö näitajad), arhiivandmete või sõltumatute vaatlejate hinnangute kasutamine. Subjektiivsed meetodid on inimese enesehinnangul põhinevad küsitlused, mis on tavalisim viis uurida psühholoogilisi tegureid töö ja tööga seotud terviseaspekte. Küsitluse tulemusi võivad mõjutada vastajate hetkemeeleolu, varasem kokkupuude probleemiga ja vastamisstiil. (Netterstrom *et al.* 2008: 119) Küsitlusest selgub, milline on vastajate stressitase ja millised tagajärjed võivad olla, kui neile tähelepanu ei pöörata.

Pelletier (1977: 158) oma käsitluses liigitanud stressi tasemed seitsmeks (vt lisa 2.). Esimesel tasandil on töötajal väike stress, mis tähendab seda, et ta küll tajub stressi, aga ta ei võta midagi ette. Kuna stressorid töökeskkonnas ei kao, siis viib see töötaja teisele tasandile ehk töötaja juba tunneb, et stress muutub koormavaks. Tema heaolu hakkab langema ja kui ta ei võta midagi ette, siis stressitase tõuseb kolmandale tasandile. Töötajas tekivad pingeid ja stressitase tekitab ärevust ja närvilisust. Kui töötaja arvab, et on stressis, siis varajase abisaamisel on tal võimalik kahjudeta terveks saada. Kui töötaja

eitab stressi olemasolu, siis stressist kujuneb välja haigus ja ta on jõudnud neljandale tasandile. Viiendal ja kuuendal tasandil on töötajal stressi sümptomid ägenenud ja ta vajab haiglaravi ning on võimalik, et tekib puue. Stressi eitamine kuni seitsmenda tasandini toob kaasa haiguse ägenemise, mis võib välja viia surmani. Stressi teadlikkuse tõstmine aitab vältida stressi teket, see tähendab seda, et kui töötaja märkab stressi ilmnemist esimesel tasandil, siis ta teab, kuidas stressi tekkimist vältida.

Juhul, kui stressi tase on tõusnud töötajal liiga kõrgeks, siis stressiga seotud kulud kannab suuremas osas ravikindlustussüsteem. Juhul kui indiviidil on stressist kujunenud haigus ja ta ei ole võimeline stressi tõttu enam tööle naasma, siis kulutused kannab pensionisüsteem. (De Dreu *et al.* 2004: 10) Töötajale see kasulik ei ole, sest riigi makstav paarisaja eurone pension ei ole suur, ega võimalda ära elamist. Iga haigestunud töötaja on kaotus tööturule, sest riigil jäävad maksud saamata ja ettevõtetel on töötajatest puudus. Võrreldes Pelletieri (1977) stressitaseme kirjeldusega, kus võimalik on erinevate stressitasemete ilmnemisel neid märgates liikuda heaolu poole tagasi, siis Mortillaro *et al.* (2014) toob stressitasemeid välja mäena, kus on olemas tõus, tipp ja langus. Erinevad indiviidi stressitaseme sooritused on toodud välja järgneval joonisel 1.8.



Joonis 1.8. Stressi tase indiviidi sooritustega (allikas: Mortillaro, Scherer 2014: 18)

Stressiolukorra tekkimisel on indiviid alguspunktis passiivne, tunnetab stressi, aga ei vähenda. Stressipingete kasvamisel suudab ta end vaos hoida, kuid hakkavad tekkima esimesed märgid emotsiooni kõikumiste näol. Kui tase on nõudnud optimaalse tasemini ehk mäe tippu, siis tunneb indiviid end kurnatuna (energiat kulutatakse rohkem, kui suudetakse seda täiendada). Stressi kõrgel tasemel ei suuda indiviid stressi vastu võidelda ja on stressist vaevatud ja tunneb nõrkust ning selletõttu muutub ta haigustele rohkem vastuvõtlikumaks. Edasi hakkab kõik alla mäge minema, sest on jõudnud läbipõlemise tasemele, kus tekib paanika, viha ärevus ning päris alla jõudes tekib kriis, kokkuvarisemine ja nõrkus. (Mortillaro *et al.* 2014: 18)

Selye (1950) pakub välja, et indiviidi keha läbib stressis olles kolm etappi ja Michie (2002) arvates kaks etappi. Esimene etapp on mõlemal sarnane häirereaktsioon (*alarm*), kus keha valmistub ette võimalikuks hädalukorraks (lihaspinge, seedimine aeglustub, süda lööb kiiremini, veresooned laienevad, vererõhk tõuseb ja hingamine muutub kiiresti ja sügav) ja kuna hädaoht rikub turvalisust, siis reageerime sellele erutusega. Ohu korral kas võideldakse või põgenetakse. (Selye 1950: 1383, Michie 2002: 67) Selye (1950) nimetab teiseks etapiks vastupanuks (*resistance*). Stressi jätkumisel lülitab keha sisse vastupanuvõime, kohandudes stressorite mõjule ja organid on seevastu võimelised kohanduma, et kasutada energiat stressorite kilbina. Teise etapina nimetab Michie (2002) kohanemist. Selye (1950) toob samuti oma teises etapis välja kohandumise, mis on vajalik stressoritega hakkama saamiseks. Suutmatus kohaneda keskkonnaga, tähendab indiviidis vaimset langust. (Selye 1950:1383, Michie 2002: 67) Selye (1950) nimetab kolmandas etapis indiviidi kurnatust (*exhaustion*), mida on käsitletud läbipõlemise ühe etapina. Kui keha kohandumisvõime on ammendunud ja sümptomid tekivad üha uuesti, siis stress avaldub indiviidil juba haigusena (haavandid, südamevaeguste ja kõrge vererõhu näol). Kui eemaldada stressor esimesel või teisel etapil, siis kaovad sümptomid. (Selye 1950: 1383) Kui Selye (1950) ja Michie (2002) nimetasid häire reaktsiooni juures võimalust, kas võidelda või põgeneda, siis Ivancevichi ja Mattesoni (1980:10) arvates on indiviidi närvisüsteem stressorite tõttu pidevalt valmis võitluseks ja põgenemiseks.

Quick *et al.* (1979: 16) käsitleb stressireaktsioonina võitlemise või põgenemise meetodit, mille tulemuseks on kas ahastus/kurnatus või mõõdukas stress. Reitzi (1986) seevastu kaldub arvama, et individid asendavad stressi sümptomid vastupidiselt võitlemise asemel

negatiivsusega, tüdimusega, rahulolematusega, ärritusega (vihastades ebaoluliste asjade pärast) ja nende käitumine põhjustab tagakiusamist (Reitz 1986: 239). Erinevate autorite seisukohtadest lähtuvalt järeldab magistritöö autor, et stressi tagajärjed võivad olla nii positiivsed kui ka negatiivsed. Üldiselt on tööstressi tagajärjed negatiivse varjundiga, jagunedes psühholoogilisteks, füüsilisteks, käitumuslikeks ja suhetele baseeruvateks.

Ühel indiviidil võib olla isegi mitu stressi tagajärge. Tööstressiga seotud tagajärjed on seotud tööviljakuse langusega, õnnetusjuhtumite ja aja ressursside kasutamisega. Kõigi stressiga seotud tagajärgedega tuleb tõsiselt tegeleda, sest nendega mitte tegelemisel on need ohuks nii organisatsioonile kui ka indiviidile, tekitades juurde lisakulusid. Selleks, et stressi tagajärg ei oleks negatiivne, on võimalik stressi vähendada ja ennetada. Järgnevalt toob magistritöö autor välja tööstressiga seotud ennetamise ja vähendamise võimalused. Ennetamise ja vähendamine on oluline nii indiviidile, organisatsioonile ja kogu üldsusele. Erinevatele organisatsioonidele sobivad erinevad meetodid stressi ennetamiseks ja vähendamiseks. Oluline on, et organisatsioon säilitaks ja toetaks töötajate füüsilist ning vaimset heaolu, selleks peab organisatsioon oskama rakendada erinevaid stressijuhtimise võimalusi.

Magistritöö autor peab oluliseks märkamise ja sekkumistaktikat, kuna sellel tasandil on võimalik kõige väiksemate kuludega ja ilma riskideta midagi ära teha organisatsiooni ja töötajate heaks. Sidle (2008) käsitleb kolme sekkumisetaktika tasandit. Esimese tasandi eesmärk on ära tunda stressi allikad ehk stressorid. Selleks, et neid ära tunda, kasutatakse ennetavaid meetodeid. Sisekontroll (audit), kus viiakse läbi intervjuu (näost näkku). Sellega võiks tegeleda organisatsiooni juhtkonnast üks töötaja, kelle kompetentsi jääb intervjuude läbiviimine, töö stressitaseme ja tööstressi taseme kindlaks tegemine. Kogutud andmetest tehakse järeldusi ja leitakse selle probleemi ning organisatsiooni jaoks õige meetod probleemi lahendamiseks. (Sidle 2008: 111) Magistritöö autori arvates on sekkumise taktika selletõttu hea meetod, kuna siin saab probleemi olemasolust alguses teada ja on võimalik lahendada kohe, mille tõttu hakkab organisatsioonis tööstressi tase langema.

Teisese tasandi eesmärk on pakkuda töötajatele koolitusi, mis aitab töötajal tööstressi tunnistada ja tunda ära organisatsioonilisi stressoreid. Koolituste eesmärk on töötajatel

tunnetada praeguseid stressoreid, õpetada neid märkama tulevasi stressoreid ja olemasolevate stressorite tagajärgedega toime tulema.

Kolmandaks pakubki Sidle (2008) välja nõustamise programmi või puhkust. (Sidle 2008: 111) Mõnes organisatsiooni valdkonnas on oluline pakkuda töötajatele toetavat nõustamise teenust näiteks politseinikel, arstidel ja tuletõrjujatel peale drastilisi sündmusi, et oma pingetega toime tulla ja edasi täita töökohustusi. Autori arvates on lihtsam stressi ennetada, kui tegeleda olemas olevate tööstressi tagajärgedega, mida on lastud kaugele areneda.

Ross (2014) seisukoht on see, tuleb lakata mõtlemast stressi tekitava allika peale (mõelda kergesti ärrituvast juhust kui “selline ta lihtsalt on”). Organisatsioonisiselt võib töötaja küsida endale suuremat vastutust juhtkonna poolt. Juhtide ülesandeks on töötajaid julgustada, usaldada, et nad julgevad oma arvamust välja öelda ja abi küsida. Kui Sidle (2008) pakkus välja, et stressi olemasolust saab teada intervjuude teel, siis Ross rõhub sümptomitele. Rossi (2014) ja Michie (2002) arvates tuleb varakult hakata märkama tööstressimustrit (kiirustamine, pabistamine, segadus nii töös kui enda ümber, keskendumishäired, kõhklemine, motivatsiooni puudumine) (Ross 2014:9; Michie 2002: 70), sest just teadlikus aitab stressi ära hoida. Enne, kui hakata tegutsema, tuleb olukorda analüüsida, võib koostada plaani ning seejärel kõrvaldada stressorid. Stressiga toimetulekuks tuleb juurde õppida uusi oskusi, õppida lõõgastuma, kui vaja siis muuta elustiili. (Michie 2002: 70) Ross (2014) pakub välja, et organisatsiooni juhid võivad pakkuda töötajatele arenguvõimalusi, sest kui töötajad tunnevad end hästi, siis tõuseb organisatsioonis tööviljakuse tase. Hea äri aluseks on terve, õnnelik ja paindlik töötaja. (Ross 2014: 9)

Kui Sidle (2008) pakkus esmaseks välja intervjuud (stressitaseme ja stressi olemasolu mõõtmiseks), siis Karasek (1979) pakub välja tööstressi mudeli „Töö nõudmised ja ressursid „(*JD-R – Job Demands-Resources model*), mis rõhutavad tervise ja heaolu ressurside tähtsust töökohas, selgitades välja töötajatel stressiallikaid töökohal ja aitab ennetada tööstressi ning konflikti. Kaks põhilist ajaga seotud stressifaktorit on kontroll stressifaktori üle ja selle ettenägemine. Tööalaste nõudmiste ja vahendite mudel (*JDC – Job-Demand Control model*) eristab nõudmist (näiteks kas töökoht nõuab väga kiiret töö tegemist?) ja kontrolli või tegevusvabadust (näiteks kui suures ulatuses saab inimene

mõjutada enda töö sisu?). Suur pinge on eeldatav, kui nõudmine on kõrge ja kontroll töö üle väike. (Karasek 1979: 87) Töökoha heaolu saab mõjutada psühhosotsiaalsete töötingimuste kaudu, mis on seatud juhtide poolt (nõuete ja kontrolliga), juhindudes riigi süsteemist. Psühhosotsiaalsete töötingimuste faktorid on võimalik vaadelda läbi nelja komponendi: (töötoetus (*Job support*) (organisatsiooni ja kaastöötajate toetus), nõudmised (*Job demand*) (näidata oskusi ja algatusvõimet töös), kontroll (*Job control*) (jälgitakse indiviidi tööülesannetega hakkamasaamine, autonoomia, töökorralduse struktuur, õppimine ja tagasiside) ja töökeskkond (*Job environment*) (positiivse töökeskkonna edendamine). Nimetatud faktoritest ühe puudumisel tähendab see psühhosotsiaalsete töötingimuste mittetoimimist organisatsioonis, sellega tekitab indiviidis tööstressi ja vähest heaolu. (Kanji *et al.* Copra 2009: 566)

Kui Sidle (2008: 111) pakkus välja oma käsitluses intervjuu läbiviimist töökeskkonnas, siis Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi (1983) on välja pakkunud tööstressitaseme mõõtmiseks küsitluse. Stressitaset saab mõõta töötajal töökeskkonnast lähtuvalt. Küsitlus koosneb kahest dimensioonist: ajastressist ja ärevusstressist. Töötaja hindab kolmeteistkümne väite põhjal (8 ajastressi ja 5 ärevusstressi väidet) neljapallisüsteemis stressi taset, kus 4 on täiesti nõus ja 1 on pigem pole üldse nõus. Näiteks ärevusstressi mõõdab väide: ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena. Ajastressi mõõdab väide: siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks. (Parker, DeCotiis 1983:169)

Magistritöö autori arvates on tööstress keeruline probleem organisatsioonis ja ohuks indiviidile enda tervisele. Stressi tajumine, ennetamine ja juhtimine aitab organisatsioonil ja töötajal stressiga varakult toime tulla. Autor leiab, et Rossi (2014), Sidle (2008) ja Michie (2002) soovitusel jälgida stressi mustrit (märke) on õigustatud ja selleks, et muutused toimiksid, tuleb esmalt suhtumist ehk käitumismustrit muuta. Kaasa aitab see, kui töökohas määratakse kindlaks stressi allikad ja leida võimalusi nende lahendamisteks. Autor leiab, et igapäevased töökoosolekud, töötajate tunnustamine ja kaasamine aitavad tööstressi ennetada, sest läbi selle tunneb töötaja, et ta on organisatsioonile vajalik oma teadmiste ja kogemustega. Läbi koolituste toimub areng nii organisatsioonis kui ka töötajas endas, sest läbi teadmiste tekivad juurde oskused ning lisavõimalused stressi

ennetamiseks. Järgnevalt toob autor välja konflikti lahendamise stiilide ja stressi taseme seoste kohta.

1.3. Konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seosed

Kolmandas magistritöö alapunktis käsitleb autor konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seoseid. Olukordi, kus tekib konflikt, võib olla väga palju erinevaid ja selle tõttu ei ole ühtegi kindlat konflikti lahendamise stiili, mis kõikides olukordades töötab ühte moodi ja maandaks stressitaset. Millist stiili kaldub töötaja kasutama, sõltub tema hetkevajadustest, olukorrast ja isikuomadustest ning nendest lähtuvalt valitakse õige konflikti lahendamise stiil, mis töötab efektiivsemalt.

Altmäe (2007: 14) leiab, et konflikte võib juhtida mitmel erineval viisil ja õige lahendussviisi leidmine võib olla keeruline ning võib tekitada isegi mitmeid vastakaid arvamusi, mis omakorda võib viia stressini. Seega võib öelda, et vale konfliktilahendusstiili kasutamine toob organisatsiooni töökeskkonda probleeme, sest konfliktilahendamise stiilid on seotud tööstressi tasemega, töötaja rahuloluga, depressiooniga, puudumistega ja füsioloogiliste probleemidega (loetakse stressoriks erinevate konfliktistiilide juhtimist, kuna ei oska valida eelistusi). Kui tekib suhetes või rollides konflikte, siis selle tulemusel tekkiv ebakindlus ja psühholoogiline pingete tekitab omakorda stressi.

Tidd *et al.* (2002: 236) toob välja, et suhte ja rolli konfliktist tekib reaktsiooniahel (rollikonflikt – ebakindlus – töörahulolu muutus – tööstress). Seega võib järeldada, et konflikt on tööstressi allikas ja selle eiramisel tekib negatiivseid tagajärgi nii indiviidile kui ka organisatsioonile. Autori arvates on tööstressi ja konflikti tajumine väga tähtis, et leida õige konflikti lahendamise stiil probleemile. Teadlikkus konfliktidest ja tööstressist aitab ennetada tööpingeid ja tagab töörahulolu.

Lõuna-Itaalias läbiviidud uuringus osalesid avalike suhete töötajad (1130), otsiti nende töökeskkonnas tekkivate konfliktide seoseid tööstressiga ja leiti, et konfliktid on seotud stressitasemega. Tulemustest selgus, et lihttöölised on rohkem stressis kui juhid, ja leiti, et väiksemas organisatsioonis on stressitase kõrgem kui suuremas. (Di Virgilio *et al.* 2014: 594) Mis võib tähendada seda, et mida väiksem organisatsioon on, seda rohkem

peab kasutama konkureerivat stiili ja töötajad on kohustatud kõiki ülesandeid täitma ning selletõttu tajuvad nad kõrgemat stressitaset. Suuremas organisatsioonis võib-olla on tööülesanded rohkem paika seatud, st nt tootmisettevõttes iga osakonna töötaja teab oma tööülesandeid ja muid ülesandeid ta ei ole kohustatud täitma.

Autori arvates on konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seoste kohta leida veel vähe kirjandust. Kuid autor on seisukohal, et konflikti tase võib mõjutada stressi suurust, mis on tajutav igale töötajale ja sagedased suhtekonfliktid viivad töötajad tööstressini. Seega on väga oluline, millist konfliktilahendamise stiili kasutatakse konfliktijuhtimises ja stressi ennetamises. Järgnevalt on toodud tabelis 1.6. kokkuvõtvalt erinevate autorite seisukohad konfliktilahendamise stiilide kohta ning kuidas stiilid võivad mõjutada stressitaset. Igat stiili on vaadeldud eraldi ja on välja toodud, millal on sobilik stiili kasutada ja millal mitte.

Töötaja, kes kasutab konflikti lahendamiseks konkureerivat stiili, peab oma otsuste tegemisel olema täiesti kindel. Sobimatu on seda lahendusstiili kasutada siis, kui töötaja võib oma otsuste tegemisel eksida ja otsused tehakse ebaõigetest järeldustest (Friedman *et al.* 2000: 42), seetõttu tekivad juurde suuremad konfliktid ja tõuseb stressitase.

Töötajad, keda surutakse pidevalt alla, tajuvad töökeskkonnas vastuolu, nad on kergemini haavatavad ning ülekoormatud tulemuseks on ängistus. (Reich *et al.* 2007: 12) Suhted ja töötaja ebakindlus tekitavad vältimise stiili kasutades stressi, mis omakorda tekitab negatiivseid emotsioone (Liu *et al.* 2012: 919). Samuti on leitud, et vältimise stiil on seotud depressiooni ja ärevusstressiga (Oommen 2013: 91). Järelikult, kui töötaja kasutab konkureerivat stiili, siis tõuseb tema stressitase, tekitades ärevusstressi. Töötajatel, kes kasutavad pidevalt konkureerivat stiili, on oht ülekoormusele ja tulemuseks võib olla läbipõlemine. Seega ei pea konkureeriva stiili kasutaja seda pidevalt kasutama, vaid oleneb olukorrast, millal ta seda kasutab ja millal mitte. Kiirete ja tähtsate otsuste puhul on hea, kui juht kasutab konkureerivat stiili, aga otsuste puhul, mille eesmärk ei ole nii oluline, võib kasutada hoopis koostöö- või kompromissi stiili. Tähtsad on sellel hetkel mõlema poole huvid.

1950. aastatel leiti, et olemas on kahte tüüpi töötajaid: ühed on A-tüüpi ja teised B-tüüpi. Nad on oma jaotuse saanud teatud käitumise eelsoodumuste järgi, kuidas nad teatud

olukordades või situatsioonides reageerivad. A-tüüpi töötaja on kiire loomuga, kiire mõtleja, juhtiva ja võistleva iseloomuga ja tal on alati palju teha ning palju kohustusi. Tal on alati soov jõuda oma eesmärgini. (Smeltzer 1987: 49) Kui A-tüüpi töötaja oma kohustusi ei delegeeri, siis tekib tal ülekoormusest stress. B-tüüpi töötaja on rahuliku loomuga, ta ei soovi konkureerida ja pigem täidab teiste soove, kuna kardab ebaõnnestumist. Stressi tase tõuseb, kui ta milleski ebaõnnestub. B-tüüpi töötaja saab oma stressitaset vähendada, kui teeb teistega koostööd ja tal on olemas grupi toetus. (Smeltzer 1987: 56)

Töötajad, kes on B-tüüpi, ei võta ise otsuseid vastu, nad on passiivsed ja pigem veeretavad otsuste tegemise teisele edasi ja kalduvad kasutama konflikti lahendamise stiili juures rohkem kohandumise ja vältimise stiili. (Friedman *et al.* 2000: 42) Kuna nad on passiivsed, siis tekitavad nad teistes töötajates rohkem stressi. Passiivse töötaja jaoks on tähtsad teiste huvid, neil on aega küll ja nad väldivad igasugust kontrolli. Kuna nad on nii öelda otsustusvõimetud, siis tekitavad nad teistel töötajatel lisapingeid ja stressi juurde, eriti kriisiolukordades, sest töötajate ülesanded on ebamäärased. Töötajad võtavad endale uued rollid või kohustused ja see tekitab omakorda konflikte töökeskkonnas (töötajad hakkavad omavahel konkureerima). Osadel töötajatel on kalduvus kasutada konkureerivat konflikti lahendamise stiili ja oma arvamusega mõjutab ta ka teiste kaastöötajate arvamust ning nendest võivad saada arvamusiidrid organisatsioonis. B-tüüpi töötaja omadused sobivad pigem rahuliku tempo ja tööülesannetega ameti juurde, siis nad minimeerivad oma läbikukkumise võimalusi ja langetavad enese ning töötajate stressitaset.

Kohandumise konflikti lahendamise stiili on hea kasutada siis, kui üks osapool peab maha rahunema, sest töökeskkonnas on tekkinud mõttetud pinged (konfliktid, mis on tekkinud ebaolulistel põhjustel) ja soovitakse hoida häid suhteid. Korra maandatakse küll pinged, aga konfliktne olukord jääb õhku püsima. Konflikti lahendusstiilina ei sobi kohandumine siis, kui see kujuneb töötajal domineerivaks (B-tüübil), sest sellisel juhul võib ta kaotada võimu või ideed ning olulisi huvisid ei võeta arvesse. Juhul, kui nad eksivad, siis on õige, kui nad oma viga tunnistavad ehk siis kalduvad kasutama kohandumise konflikti lahendamise stiili. Kui nad ei näe või ei mõista tehtud viga, siis suureneb konflikti ja stressitase ning töökeskkonnas hakkavad töötajad kasutama vältimise stiili.

Tabel 1.6. Konflikti lahendamise stiilid ja stressi tase

Stiil	Sobimatu	Sobiv
Konkureeriv	Stiili kasutaja võtab endale palju kohustusi. Risk läbipõlemise ja stressi tekkeks. Liialt riskides tekitab stressi. Eksimine otsuste tegemisel stress. Stiili kasutades suruvad teise osapoole huvid alla. Stressi ja konflikti tase on kõrge.	Kiired otsustajad, mõtlejad, kriisiolukorras kasutab konkureerivat stiili. Alati jõuavad eesmärgini ja seisavad organisatsiooni või iseenda huvide eest. Stiili kasutus sobib A-tüüpi töötajale.
Koostöö	Ei sobi, kui teine pool kasutab konkureerivat stiili. Koostööst pole huvitatud, ebaõnnestumisel on stressi tase kõrge.	Kui mõlemate soovid on ühised ja täidavad eesmärgi. Sobib B-tüüpi töötajatele. Kõige parem konflikti lahendamise stiil, puudub stress. Sobib probleemi lahendamiseks.
Kompromiss	Probleem jääb õhku, ei lahenda konflikti lõplikult, vaid leevendab stressi.	Mõlemad pooled teevad järeleandmisi.
Vältiv	Pidev allasurutuse tunne. Töötajaid ei ole huvitatud konfliktide lahendamisest ega tekkinud olukordadest. Lahendamist välditakse. Probleemid jäävad püsima. Stressi tase on kõrge. Tekib ärevus- ja ajastressi oht. Madal enesehinnang. Toob organisatsiooni arengusse peatamise.	Kasutades vähetähtsate või emotsionaalsete pingete korral, aitab maandada stressi. Ajutine abinõu.
Kohandumine	Pinged maandatakse lühikeseks ajaks, teise poole eesmärk jääb märkamatuks. Ei sobi juhile domineerivaks konflikti lahendamise stiiliks. B-tüüpi juhtidele/töötajatele omane.	Kellegi maharahustamiseks, vigade tunnistamine. Suhete säilitamine, teise osapoole huvid on prioriteet. Vastuolud on tühised.

Allikas: autori koostatud (Montoro-Rodriguezs *et al.* 2006, Friedman *et al.* 2000, Reich *et al.* 2007, Liu *et al.* 2012, Oommen 2013) põhjal.

Need, kes kasutavad konfliktide lahendamiseks vältimise stiili, on pigem madalama enesehinnanguga ja haridusega, olles alla surutud ning neile jagatakse vähem vastutusrikast tööd, mis tähendab seda, et neil on vähem võimalusi end kaitsta, leppides olukorraga, mis on. (Friedman *et al.* 2000: 40) Need, kes kasutavad vältimise stiili, ei soovi ise vastutust ja on vastu konfliktsetele olukordadele (Montoro-Rodriguezs *et al.* 2006: 394). Autori arvates on pidev vältimine kasulik vaid vastaspoolele, kes püüab igati saavutada oma eesmärgi, aga töötaja, kes kasutab vältimist, surub tegelikult oma enesehinnangut alla. Kuidas konflikti lahendada, sõltub suuresti enesehinnangust, seega vältimisstiili kasutajad peavad oma enesehinnangut rohkem tõstma, kui need, kes

kasutavad konkureerivat stiili. Konflikti lahendamise stiil sõltub töökeskkonnast, nõuetest ja ressurssidest, seega on tööstiil seotud tööstressi ja rahuloluga.

Konflikti lahendamise stiilivalik on tugevalt seotud ka läbipõlemisega. Kui kasutada vältimise stiili, siis see pigem leevendab läbipõlemise ohtu, aga ei kaota seda. Kui töötaja enesehinnang tõuseb ja varem on ta kasutanud vältimise stiili, siis ennast kehtestavana kasutab ta nüüd konkureerivat stiili ja ta leevendab oma olukorda positiivsemas suunas. Seega oleneb situatsioonist, millal ühte või teist stiili kasutada, et kahju ei tekiks. (Montoro-Rodriguezs *et al.* 2006: 400)

Kui organisatsioonis kasutavad töötajad rohkem koostööstiili, siis see aitab ennetada läbipõlemist. Montoro-Rodriguezs (*et al.* 2006: 389) on oma uuringus välja toonud selle, et neil töötajatel, kes kasutavad koostööstiili, on madalam haridus ja enesehinnang. Koostööstiil seisab mõlema poole huvide eest ja seda on vaja kasutada siis, kui probleem kompromisside tegemiseks on liialt oluline ning selline lahendus on mõlemale osapoolale parim. Kuid koostöö lahendamise stiili ei sobi kasutada siis, kui on vaja vastu võtta kiire otsus, sest koostööstiil on aeganõudev.

Järgnevalt tutvustab autor igat uuringut veidi lähemalt ja tabelisse 1.7 on koondatud täpsemad tulemused eri konfliktilahendustiilide ning stressi võimalike seoste kohta. Friedman *et al.* (2000) uurisid, millist konfliktilahendustiili kaldub töötaja kasutama ja milline on tema stressitase. Uuringus osalesid Ameerika Ühendriikides oleva kliinilise osakonna 85 töötajat (doktorid 29%, teadlased 12%, õed ja arstid 19% ning abipersonal 40%). Naissoost töötajaid oli 68%. (Friedman *et al.* 2000: 42)

Andmed koguti küsitluse teel, mis tagas anonüümsuse, ja vastamine oli vabatahtlik. Andkeete tagastati 82. Konfliktistiilide kindlaks tegemisel kasutati ROCI-II testi (ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II). Konflikti lahendusstiilid jaotati viieks ja väiteid oli kokku 28: koostööstiil (7 väidet), kompromissistiil (4 väidet), kohandumistiil (6 väidet), konkureeriv stiil (5 väidet) ja vältimistiil (6 väidet). Hinnang anti viie palli skaalal (Likert'i skaala 1 = üldse ei nõustu ... 5 = täiesti nõus).

Stressitaseme hindamiseks kasutati PSS-tajutud stressi skaalat, mis koosnes 14 küsimusest ja hinnati viie punkti skaalal (Likert'i skaala 1 = mitte kunagi ... 5 = väga tihti). Andmete analüüsimisel kasutati AMOS programmi (hüpoteeside testimiseks).

Tulemustest selgus (vt tabel 1.7), et nende töötajate, kes kasutasid koostööstiili, stressitase oli madalam, võrreldes nendega, kes kasutasid vältimisstiili. Juhul kui koostöö ebaõnnestub, tajuvad töötajad ka rohkem stressi. (Friedman *et al.* 2000: 46)

Oommen (2013) viis läbi uuringu, kus ta soovis teada saada üliõpilaste seas neid suhteid, mis tekitavad psühholoogilisi kannatusi, hinnata ärevusstressi ja depressioonitaset ning vaadata, kuidas juhitakse konflikte. Uuring viidi läbi üheksas Ameerika Ühendriikide ülikoolis (Alabama, Arkansas, California, Connecticut, Georgia, Ohio, Indiana, Kentucky, Lääne Virginia, Montana, Põhja Dakota ja Washingtoni), kus kokku osales 290 üliõpilast (n=257 olid rahvusvahelised üliõpilased, n=12 olid vahetusüliõpilased, n=8 olid võõrsil olevad üliõpilased ja n=13 olid kategoorias muud õpilased), keskmine vanus oli neil 26,67 aastat, 51% oli meessoost ja 48,3% naissoost üliõpilased.

Küsimustik koostati monkey.com keskkonnas ja saadeti e-posti teel ning küsimustiku täitmine võttis aega umbes 15–20 minutit. (Oommen 2013: 96) Konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemisel kasutati Oetzel'i (1998: 135) poolt koostatud küsimust („Kas koostöö/konkureerimine mõjutab grupisiseselt/grupiväliselt konflikti lahendusstiilide valikut?“) ja Rahim'i (1988: 132) ROCI-II testi (ROCI-II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II)) ning 10 täiendavat küsimust, mille autoriteks olid Ting-Toomey *et al.* (2000). Konflikti käsitleti, kui erimeelsust kahe osapoolle vahel, mis kaasab eesmärgi, vajadusi ja arvamusi (Ting-Toomey *et al.* 2000: 58).

Konflikti lahendusstiilide kohta oli väiteid kokku 28: koostööstiil (7 väidet), kompromissistiil (4 väidet), kohandumisstiil (6 väidet), konkureerivstiil (5 väidet) ja vältimisstiil (6 väidet). Hinnang anti 7 palli skaalal, kus 1 – ei nõustu üldse ja 7 – täiesti nõus. Mõned konflikti lahendamise stiili väited: koostööstiili väide – proovin leida teise osapoollega ühise lahendusviisi probleemi lahendamiseks; kompromiss – püüan leida kesktee, et lahkarvamusi lahendada; kohandumisstiil – tulen teiste soovidele vastu; vältimisstiil – väldin erimeelsusi avalikes kohtades; konkureerimine – olen oma tulemustes kindel. (Oommen 2013: 99)

Tabel 1.7. Konfliktilahendusstiilide võrdlus ja tajutud stress koos näitajatega

Autor(id), aasta, mõõdik	Näitaja	Konkureerimine	Koostöö	Kompromiss	Vältimine	Kohandumine
Friedman <i>et al.</i> (2000) (PSS-Tajutud stressi skaala ¹)	Korrelatsiooni-kordaja	0,18	-0,25*	info puudub	0,32*	0,18
Oommen (2013) Ärevusstress, depressioon	Korrelatsiooni-kordaja	0,17*	-0,30*	-0,16*	0,21*	-0,01
Montoro-Rodriguez, Small (2006) Emotsionaalne kurnatus	Regressiooni-kordaja	0,19*	-0,12	info puudub	0,10	info puudub
Pines <i>et al.</i> (2011) SRP- test (stressi tajumine)	Korrelatsiooni-kordaja	0,21*	0,03	0,03	-0,10	-0,19*
Reich <i>et al.</i> (2007) Stressi tase, läbipõlemine	Korrelatsiooni-kordaja	info puudub	info puudub	-0,23*	info puudub	info puudub

*statistiliselt oluline nivool 0,05

Allikas: autori koostatud (Montoro-Rodriguezs *et al.* 2006, Friedman *et al.* 2000, Oommen 2013, Reich *et al.* 2007, Pines *et al.* 2011) põhjal.

Tulemustest selgus, et üliõpilased kalduvad kõige rohkem kasutama koostööstiili (50,43%), vältimisstiili (37%), kompromissistiili (35%), kohandumisstiili (32,04%) ja konkureerivat stiili (24,07%). (Oommen 2013: 97) Viidi läbi korrelatsiooni analüüs, et leida erinevate konfliktilahendusstiilide seoseid ärevuse ja depressiooni vahel. Sarnaselt Friedman *et al.* (2000) uuringule leiti, et koostööstiili kasutamine võib vähendada stressi

¹ PSS sisaldab mitmeid väiteid, mida on võimalik liigitada ärevusstressi alla (kuivõrd inimene on end tundnud närvis ja pinges, tundnud, et ei suuda üle pea kasvavate raskustega toime tulnud jne) ning ajastressi alla (kuivõrd inimene ei suuda toime tulla oma ülesannetega jne).

ja vältimise stiili kasutamine suurendada. Lisaks leiti ka, et konkureeriva stiili kasutamine võib suurendada stressi ja kompromissi stiil vähendada. (Oommen 2013: 100)

Montoro-Rodriguez, Small (2006) viisid läbi uuringu õendustöötajate hulgas, kus sooviti teada, milline roll on konflikti lahendusstiilil emotsionaalsele kurnatusele, läbipõlemisele ja tööohutusele. Kokku osales 161 töötajat Ameerika Ühendriikidest Clevelandist ja Ohiost (n=117) ning Kanadast Vancouveri ja Briti Columbia provintsist (n=44). Kõige rohkem oli vastajate seas naissoost töötajaid vanuses üle 40 aasta, kes olid töötanud viimased 2 aastat praeguses ametikohas. (Montoro-Rodriguez, Small 2006: 390)

Töötajate emotsionaalset kurnatust mõõdeti lühendatud kujul PERI-testil ehk psühhiaatriline epidemioloogia uuringu test (*Psychiatric Epidemiology Research Instrument*), mille on väljatöötanud Dohrenwend, Shrout, Ergi ja Mendelshon (1980). Viie palli skaalal (1 – alati ... 5 – mitte kunagi) hinnatakse, kas töötajad on tundnud üksindust, rahutust, närvilisust, segadust mõttetegevuses ja tundnud keskendumisraskusi. Kui tulemuste näitajad on kõrged, siis näitab seda, et töötajatel on emotsionaalset kurnatust töökeskkonnast tingituna. (Montoro-Rodriguez, Small 2006: 390)

Montoro-Rodriguez, Small (2006) viitavad sellele, et kasutasid konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemisel Putnami ja Wilsoni (1982) väljatöötatud OCCI-instrumenti ehk organisatsiooni konflikti suhte testi (*Organizational Communication Conflict Instrument*). Uuringus käsitleti kolme konflikti lahendusstiili: 1) konkureeriv stiil, mida iseloomustab agressiivne ja koostööaldis käitumine; 2) koostööstiil, mis on lahendustele suunatud; 3) vältimisstiil, mida iseloomustab mitte sekkumine konflikti olukorda ja huvi puudumine neid lahendada. Stiili faktorid hinnati viie palli skaalal, kus 1 – mitte kunagi ... 5 – tihti. Faktoritena toodi välja, et konkureeriva stiili kasutaja on oma eesmärkides kindel, rõhub oma arvamusele, sihikindel, kaitseb oma seisukohta, keeldub oma arvamust või tõekspidamist muutmast. Koostööstiili kasutaja soovib saavutada kokkulepet (50–50), soovivad teha koostööd, et leida lahendusi ja leida ühine kesktee. Vältimisstiili kasutav töötaja ei soovi konfliktseid olukordi, ei soovi neid lahendada.

Tulemustest selgus, et Vancouveri töötajad tundsid suuremat emotsionaalset kurnatust, kui kasutasid rohkem konkureerivat stiili. (Montoro-Rodriguez, Small 2006: 394) Jõuti

järeldusele, et konflikti lahendusstiili valik sõltub töötaja iseloomust, töönõudmistest ja ressurssidest.

Pines *et al.* (2012), uuringus osales 166 üliõpilast hispaaniakeelset teenindusülikoolist Edela-USA-st. Uuriti stressi tajumist, psühholoogilisi mõjutusi ja konflikti lahendusstiilide kasutamist nende seas. Andkeetküsitlus oli anonüümne, neid jaotati välja 171, kuid kasutuskõlblikud oli neist 166. Konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemisel kasutati Thomas-Kilmanni (1974) instrumenti (TKI), mille abil saab määratleda, milliseid konfliktide lahendusstiile nad kalduvad kasutama. TKI-instrumendis on välja toodud viis põhilist konflikti lahendamise stiili, milleks on konkureeriv stiil, koostöö, kompromiss, vältiv stiil ja kohandumine. TKI-test koosnes 30 väitepaarist, kus vastajal tuli märkida talle omasem käitumine. Vastaja punktid iga lahendusstiili lõikes on summaarne arv, mis kirjeldab seda, mitu korda vastaja märkis ära väite, mis esindas antud stiili. Mille puhul on 0 – väga madal ehk ei kasuta seda stiili ja 12 – väga kõrge ehk kaldub kasutama seda stiili pidevalt. Stressi tajumist hinnati Thomas ja Tymon 1992 väljatöötatud SRP-testi (*Stress Resiliency Profile*) abil, mis koosnes 18 väitest ja neid hinnati 7 palli Likerti skaalal, kus 1 – ei ole nõus ja 7 – täiesti nõus. Ring tuli tõmmata töötajat kõige enam iseloomustavale väite skaala hinnangule. (Pines *et al.* 2012: 1485–1486)

Tulemustest selgus, et stressi tajutakse konkureeriva ja kohandumise stiili kasutamisel (Pines *et al.* 2012: 1489). Loogiline on see, et pidev konkureerimine toob kaasa stressitaseme tõusu, kus näiteks üliõpilane konkureerib kaasõliõpilastega heade tulemuste eest stipendiumi saamisel, siis paratamatult konkureerib ta teistega. Samas need üliõpilased, kes on oma loomu poolest vaiksemad ja tagasihoidlikumad, kalduvad kasutama kohandumise stiili, et vältida konfliktidesse sattumist ja sellega hoiavad nad stressitaseme madalamana ja vastupidi, kui neil on stressi tase kõrge, siis nad kalduvad kasutama kohandumise stiili vähem. Kohandumise stiiliga võidab ta endale aega juurde ja saab sellejuures tegeleda oma tööülesannetega edasi.

Reich *et al.* 2007 viisid läbi uuringu Kirde-USA tervishoiutöötajate seas e-posti teel ja küsitlusankeedid saadeti laiali 280 töötajale ning tagastati 176 töötajalt (41 meessoost ja 135 naissoost). 71 töötajat oli oma ametialalt meditsiiniõed, 36 taastusravi töötajad või muud terapeudid ja 28 inimest töötasid juhtkonnas, haldusosakonnas ning raamatupidamises. Ülejäänud 41 töötajat moodustasid arstidest, tehnikutest ja

apteekritest. Juhtivatel positsioonidel töötajaid oli kokku 113 ja ülejäänud 63 olid lihttöölised. Uuringus sooviti teada, millist konflikti lahendamise stiili nad kasutavad ja kuidas töötajad tajuvad stressi.

Konfliktide lahendusstiilide kindlaks tegemisel kasutati samuti Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI), kus on välja toodud viis põhilist konflikti lahendamise stiili (konkureeriv, koostöö, kompromiss, vältiv ja kohandumine). Test koosnes 30 väitepaarist, kus vastajal tuli iga väitepaari juurest märkida üks talle omasem väide. Tööstressi hindamiseks kasutati kahte küsimust. Esimene küsimus „Kui sageli mõjutab tööstress Teie suhteid?“, mille põhjal töötajad hindasid 5 palli skaalal (1 – mitte kunagi ja 5 – väga tihti). Teine küsimus „Hinnake skaalal oma läbipõlemise tunnet...“ (1 – ei tunne läbipõlemist üldse, 5 – olen täiesti läbipõlenud ja vajan kiiret muutust oma töökeskkonnas).

Kirjeldavate statistikute põhjal selgus, et kõige rohkem kasutatakse organisatsioonis kompromissi, seejärel vältimist ja koostööd ning kõige vähem konkureerivat stiili. Järgnevalt viidi läbi korrelatsiooni analüüs, kus hinnati kõrgema hinnangu saanud kompromissi stiili stressitasemega ning tulemustest selgus, et kõrge stressi puhul võib juhtuda, et hakatakse kasutama vähem kompromissi stiili ja kui töötajatel on madal stressitase on nad valmis rohkem kasutama kompromissi. (Reich *et al.* 2007: 8–10) Kuna kompromissi stiil ei kaota stressi täielikult, siis võib ühel hetkel tekitada pooltes rahutusi ja stressitase tõuseb jällegi kõrgeks. Kompromissi stiil on pigem ajutine lahendus.

Kokkuvõttes võib öelda, et eri uuringute tulemustes on nii sarnasusi kui ka erinevusi. Tuleb arvestada, et kõik uuringud on tehtud USA-s ja Kanadas küllalt spetsiifiliste valimitega (haiglatöötajad, avaliku sektori töötajad ja üliõpilased). Samuti on küllalt palju erinevaid viise kasutatud stressi taseme mõõtmiseks ja konfliktide lahendamise stiilide mõõtmiseks.

Üldistuseks võib siiski öelda, et enim on kinnitust leidnud, et konkureeriva stiili kasutamine võib stressitaseme mõttes olla ebasoodne (seda näitas kolm uuringut viiest, ühes uuringus antud aspekti ei uuritud ja ühes ei olnud seos statistiliselt oluline). Kahe uuringu kohaselt võib ka vältimise stiil olla ebasoodne, aga samas kolme uuringu järgi selline seos või info puudub. Stressi vähendavaks võib teatud juhtudel pidada koostöö ja

kohandumise stiili kasutamist (seda näitasid kaks uuringut viiest) ja ühes uuringus ka kompromissi stiili kasutamist. Järgnevalt toob autor konflikti lahendamise stiilide ja tööstressi seosed Saaremaa tootmisettevõttes.

2. KONFLIKTI LAHENDAMISE STIILIDE JA TÖÖSTRESSI SEOS EESTI TOOTMISETTEVÖTTES

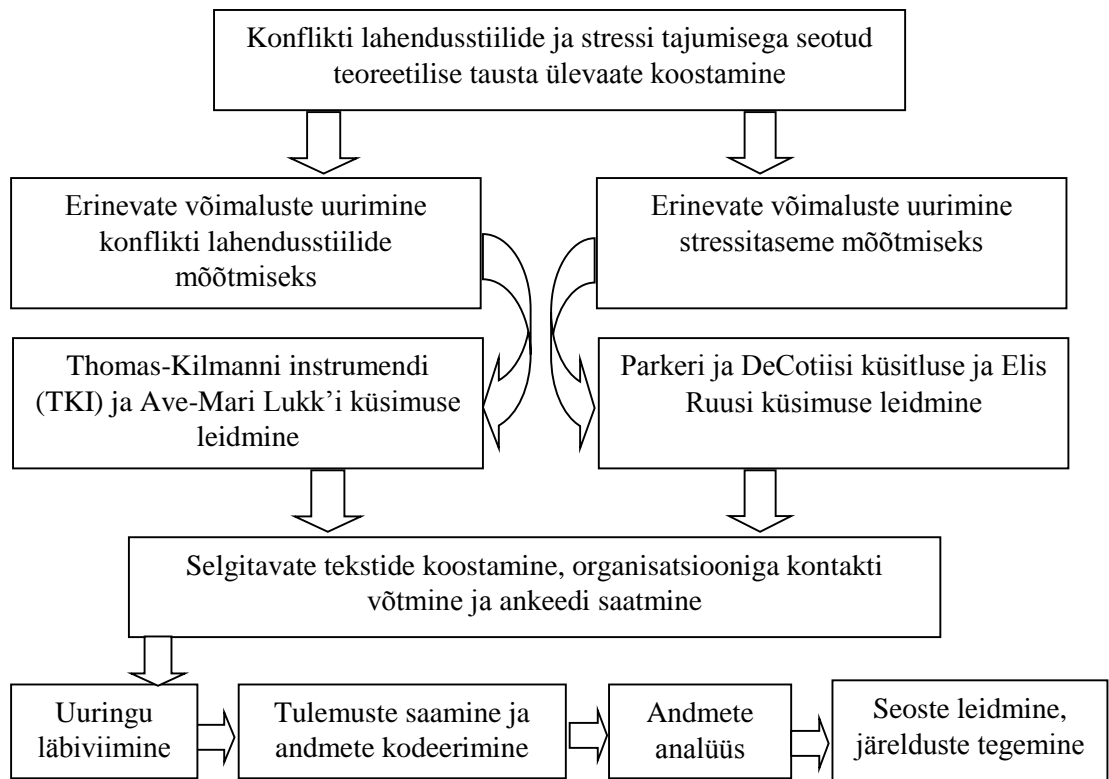
2.1. Tootmisettevõtte üldiseloostus, uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade empiirilise osa koostamiseks rakendatavast metoodikast ja uuringu läbiviimisega seotud aspektidest ning protseduurist. Tutvustatakse tootmisettevõtet ja selles osalenud valimit. Autor toob ülevaate tootmisettevõttes läbiviidud uuringu andmeanalüüsi põhimõtetest.

Järgmisena kirjeldab magistritöö autor uuringu läbiviimise protseduuri (joonis 2.1.). Konflikti ja stressi teoreetilise tausta info sai autor Tartu Ülikooli majandusteaduskonna raamatukogu andmebaaside kaudu (kasutades põhiliselt EBSCO Discovery Service, Emerald, ScienceDirect) ja otsis erinevaid võimalusi, kuidas konflikti lahendusstiili, esinemissagedust ning stressi taset mõõta. Iga indiviidi konfliktide lahendusstiile kindlakstegemiseks kasutati Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI) ja täpsustatavaks küsimuseks kasutas autor Ave-Mari Lukk'i (2014: 112) poolt koostatud küsimust konfliktide leviku sageduse kohta. Uuringus kasutati tööstressi taseme määramiseks Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi ankeeti ning Elis Ruusi (Ruus 2014: 88) koostatud täpsustavat küsimust stressi tajumise tugevuse kohta. Autor koostas ankeedis sissejuhatava teksti ning lisas küsimused vastaja sotsiaal-demograafilise tausta kohta.

Uuringu jaoks hakati ettevõtet otsima oktoobri alguses. Esialgu kaalus autor uuringut läbi viia Kuressaare Gümnaasiumi õpetajate seas ja Facebooki vahendusel. Selgus, et eelnevalt on juba õpetajate stressi taset uuritud ja Facebooki tulemused võivad jääda mitteusaldusväärseteks ja oodatud vastused võivad jääda tulemusteta. Jaanuari alguses leidis autor tootmisettevõtte, mis sobis uuringu läbiviimiseks, Saaremaal. Autor võttis ettevõtte sekretäri ühendust ja sai loa uuringu läbiviimiseks. Lepiti kokku, et töötajad

saavad ankeedid sekretärilt ja nad saavad need endale koju kaasa, et neid täita. Ankeedid toodi tagasi sekretäri kätte ja kokkulepitud päeval sai autor küsitlustulemused kätte.

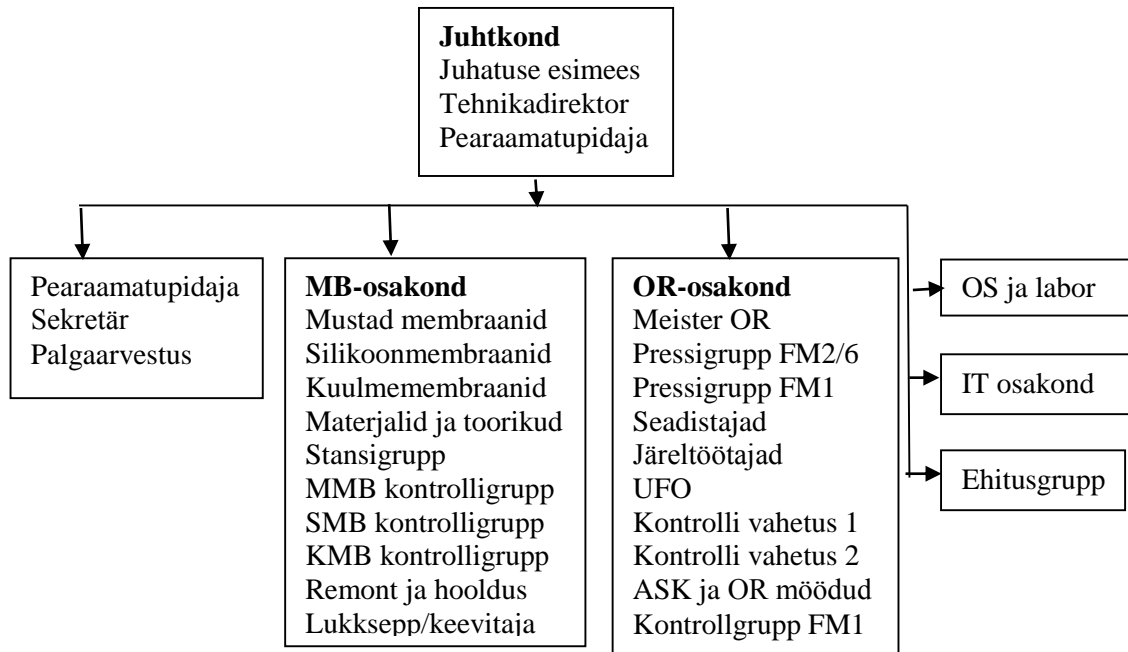


Joonis 2.1. Uuringu läbiviimise protseduur (autori koostatud)

Andmed sisestati kodeerimiseks MS Exceli tabelisse ja sealt edasi tarkvaraprogrammi SPSS Statistics 22.0 (korrelatsioonanalüüsi ja kirjeldavate statistikute, miinimum- ja maksimumväärtuste, mediaanide, standardhälvete ja aritmeetiliste keskmiste leidmiseks). Saadud andmetest koostati andmetabelid ja seejärel koostati järeldused ning seejärel koostati kokkuvõte.

Järgnevalt annab magistritöö autor ülevaade uuringus osalevast tootmisettevõtetest. Ettevõtte soovist lähtuvalt käesolevas töös nime ei kasutata ja nimetatakse edaspidi Tootmisettevõtteks. Tootmisettevõtte tegutseb Saaremaal juba aastast 1996 ja algaastatel oli töötajaid 20 ringis. Tootmisettevõtte ainuomanik on Saksamaalt pärit ettevõtte. Tootmisettevõtte tegeleb maailmatasemel kummidetailide tootmisega ja on laienenud aastatega ning töötajate arv on tõusnud 300ni.

Tootmisettevõtte struktuur on toodud joonisel 2.2. Ettevõtte on jaotatud kaheks suuremaks üksuseks, mis omakorda on jaotatud vastavalt tootegruppide ja tegevuste järgi väiksemateks alamüksusteks.



Joonis 2.2. Tootmisettevõtte struktuur (allikas: tootmisettevõtte väljavõte organisatsiooniplaanist)

Eraldiseisev kvaliteediosakond tegeleb ettevõtte kogu toodangu kvaliteedi järjepideva ja süsteemse kontrolliga. Lisaks on eraldi veel IT-osakond ja ehitusgrupp. Administratsioon koosneb osakonnajuhtidest ja raamatupidamisest. Tööprotsess on ettevõttes samm-sammult paigas ja dokumenteeritud. Valdav osa dokumente on firmas paberkandjal. Dokumentatsioon allkirjastatakse ettevõtte juhataja poolt. Väljastpoolt tulevad dokumendid on mitmesugused joonised, kvaliteediprotsessianalüüs, tootedokumendid, juhendid, tabelid, tellimused jms. Ettevõtte kohapealse tööprotsessi dokumendid on kontrolliplaan, kvaliteediprotsessianalüüs, tellimuse kinnitused, hinnapakkumised, serveris asuv andmebaas, mis hõlmab personaliandmeid, tootmist puudutavaid protsesse ja palgaarvestust.

Tootmisettevõtte kogu toodang läheb ekspordiks ja aastas toodetakse kummisegudest ja silikoonidest kesktlābi 350 miljonit O-rõngast ja 30 miljonit membraani. Tootmine ja tellimused on kasvanud ning see tähendab seda, et suurenenud on ka tootmisettevõtte müük. Näiteks 2013. aastal suurenes tootmisettevõtte müük võrreldes 2012. aastaga neli

protsenti ja 2013. aastal oli ärikasum enam kui 607 tuhat eurot, aasta varem oli see 418 tuhat eurot. 2013. aastal saadi puhaskasumit veidi üle 409 tuhat eurot. Tellimused lähevad põhiliselt Euroopa autotööstustesse (Audi, Volkswagen, BMW) ja Hiinasse kohvimasinate membraanide jaoks. Seega on tootmisettevõttes oluline tagada toote kvaliteet ja vastutus on suur. Selleks, et töötajad saavad kvaliteetset tööd teha, peavad neile tagatud olema piisav aeg tööülesannete täitmiseks ja töökeskkonnas väga head töötingimused.

Töötellimused panevad paika aja, mille jooksul peavad tellitud detailid valmis saama. Tellimuse saabumisel hakatakse tootma proovipartiid, seejärel teevad spetsialistid tootele kontrollmõõtmisi ja analüüse, kui toote tingimused vastavad standarditele, siis hakatakse detaile tootma. Spetsialistidel on suur vastutus, et nad ei eksiks oma töös ja ei laseks tootmisesse ebakvaliteetset toodangut. Kuna vastutus on suur, siis magistritöö autori arvates tekitab see spetsialistidel pingeid, sest kogu tootmine ootab tema tulemuste taga.

Tootmisettevõtte ruumid asuvad peahoones (juhtkonna ruumid, kontrolliosakond ja kummidetailide tootmine) ja angaarides. Peahoonesse ja angaaridesse kandub kummidetailide tootmisest tekkiv ving, mis võib häirida töötajate töötegemist (tekitades peavalu, häirib mõtletegevust ja tekitab väsimust) ja tagajärjeks võivad olla töötajatel stress ja konfliktid. Lisaks vingule on tootmisosakondades masinate müra ja palavus (eriti suvel), mis on samuti üheks töökeskkonna stressoriks. Töötingimused muutuvad suvel raskeks, sest suvel kütab päike angaari ja töötajad pressivad detaile kuumade ahjude ees. Kuna on raske sellises töökeskkonnas tööülesanded täita, eriti kui veel tootmismahud on suurenenud, siis tekitatakse töötajatel lisapingeid, mis viivad töötajad konfliktideni kaastöötajate või osakonnajuhtidega. Tootmismahude suurenemisel peab aega arvestama nii, et arvesse on võetud aastaajad ja töötajate võimed.

Tootmine toimub ettevõttes ööpäevaringselt ja töötajad käivad vahetustega tööl graafiku alusel. Suvel on õhtud jahedamad ja töötingimused paremad kui päeval, seega tootmise suur osakaal võib langeda öisele ajale. Tähelepanu tuleb pöörata, et töötajad ei oleks väsinud ega oma kõrget stressitaset, sest vastasel korral on neil oht sattuda kergemini tööõnnetustesse (nt kuumade ahjude, pöörlevate detailide tõttu).

Käesoleva magistritöö empiirilises uurimuses vajaminevate andmete kogumiseks koostas magistritöö autor ankeetküsimustiku (vt lisa 3), mis koosneb kolmest osast: esimene osa

koosnes 30 väitepaarist konflikti lahendusstiilide kohta (valides A ja B variandi vahel, mis iseloomustab kõige enam vastaja käitumisstiili) ja mõned väited kordusid, mis ei olnud töö autoripoolne eksitus, vaid selline viis on metoodiliselt vajalik. TKI-testi on varem Eestis kasutatud ja instrument on tõlgitud eesti keelde, kohandatud dotsent Kulno Türgi poolt ning kontrollitud väidete usaldusväärsust Sigrit Altmäe poolt. Altmäe (2007: 37) viis läbi reliaabluse testi (Monte-Carlo analüüs), et kontrollida eesti keelde tõlgitud testis olevate väidete usaldusväärsust. Tulemustest selgus, et eesti keelne TKI-test ei ole vastuolus Thomas Kilmanni poolt loodud instrumendiga. Antud TKI-instrumenti kasutades saab teada, milliseid konfliktide lahendusstiile vastaja eelistab. TKI-instrumendis on välja toodud viis põhilist konflikti lahendamise stiili, milleks on konkureeriv stiil, koostöö, kompromiss, vältiv stiil ja kohandumine. Vastaja punktid iga lahendusstiili lõikes on summaarne arv, mis kirjeldab seda, mitu korda vastaja märkis ära väite, mis esindas antud stiili. (Kilmann, Thomas 1977: 309)

Autor tegi korrelatsioonanalüüsi konflikti lahendamise stiilide omavaheliste seoste leidmiseks, et teada saada, kas teatud stiilide kasutamine on seotud (näiteks see, kes kasutab rohkem vältimist, kasutab ka rohkem koostööd vms). Samuti uuris autor, kas mõni TKI on seotud konfliktide esinemissagedusega, et kui näiteks kasutada konkureerivat stiili, siis tajutakse organisatsioonis konflikte rohkem või vähem. Eelkõige sõltub konflikti kui lahkheli lahendamine olulisel määral situatsioonidest, kaastöötajatest ja muudest teguritest, mille tõttu võib kalduda kõrvale tegelikust stiilist, mida sooviti kasutada. Magistritöös kasutusel olev TKI küsitlusosa võti on toodud lisas 4. Tootmisettevõtte töötajate domineerivad konfliktilahendusstiili vastav stiil loeti kõrgeks, kui vastaja sai tulemuseks 9–12.

Teine ankeetküsitluse osa koosneb tööstressi puudutavatest väidetest, mis on välja töötatud Parkeri ja DeCotiisi poolt, mille mõõtmiseks kasutatakse tööstressi skaalat (Parker ja DeCotiis 1983: 169) ja tõlgitud on eesti keelde Kristel Keldo (2014: 88) poolt (edasi-tagasi tõlke meetodil, kasutades tõlkebüroo abi). Tööstressi skaala koosneb kokku 13 väitest, mis jagunevad kaheks faktoriks: ajastressiks ja ärevusstressiks. Ajastressi mõõtmiseks kasutatakse 8 väidet ja ärevusstressi mõõtmiseks 5 väidet. Väidetele hinnangu andmiseks on kasutatud neljapunktilist Likert-tüüpi skaalat, mille vahemikud on: 1 – pole üldse nõus, 2 – pigem pole nõus, 3 – pigem nõus ja 4 – täiesti nõus. Aja- ja

ärevusstressi väiteid analüüsiti lisaks faktoritele ka väidete kaupa, et teada saada, milline tegur töötajale rohkem tekitab stressi. Autor viis läbi reliaabluse analüüsi kahe stressifaktori kohta. Reliaablust väljendava Cronbachi alfa tulemust peetakse rahuldavaks, kui α on suurem kui 0,7 ja heaks, kui α on suurem kui 0,8 (Osula 2010: 23). Ärevusstressi faktorit (0,70) võib pidada rahuldavaks ja faktori ajastress puhul (0,85) on reliaablus hea. Võib öelda, et nende faktoritesse koonduvad väited on usaldusväärsed, mida autor sooviski tõestada.

Kogu analüüsis valiti olulisuse nivooks 0,05. Autor viis läbi korrelatsioonanalüüsi, et leida konfliktide esinemise ja stressitaseme, ärevusstressi väidete ning ajastressi väidete vahelisi seoseid. Samuti analüüsiti erinevate konfliktilahendusstiile ja stressi tajumise seoseid, ärevus-ja ajastressiga ning konfliktide esinemissagedusega. Olulised on need selle tõttu, et nad edastavad infot, kui palju organisatsioonis esineb konflikte ja kuidas on seotud stressiga. Analüüsides konfliktilahendamise stiile ja stressitaset ning ärevusstressi ja ajastressi väiteid, saame teada, kas näiteks koostööstiil on seotud kõrge või madala stressitasemega või kas need, kes vältimise stiili kasutavad, tunnevad, et neil ei ole kunagi ühtegi vaba päeva vms.

Ankeetküsitluse kolmas osa sisaldab kahte küsimust ja sotsiaal-demograafilisi andmeid. Esimesena kasutas autor täpsustavaks küsimuseks Ave-Mari Lukk'i (2014: 112) poolt koostatud küsimust organisatsioonis esinevate konfliktide sageduse kohta, mis aitab määratleda, kui tihti esinevad konfliktid tootmisorganisatsioonis vastaja hinnangul. Küsimus kõlas nii: „Kui tihti esineb konflikte organisatsioonis, kus Te töötate?“. Valikvastustest valis töötaja variandi, mis iseloomustab kõige rohkem tema konfliktisagedust: 1 – mitte kunagi, 2 – väga harva, 3 – pigem harva, 4 – pigem tihti ja 5 – väga tihti.

Teise küsimuse autor on Elis Ruus (2014: 88), sellega sooviti teada töötaja tööstressi taset. Küsimus kõlas nii: „Kui kõrgeks hindate Te oma tööalase stressi taset?“ Selleski küsimuses tuli valikvastuste seast töötajal hinnata oma tööstressi taset, kas 5 – väga kõrgeks, 4 – üsna kõrgeks, 3 – keskmiseks, 2 – üsna madalaks või 1 – väga madalaks. Sotsiaal-demograafilised andmed koosnevad vastaja tunnustest (sugu, vanus, haridustase, ametikoha nimetus ja tööstaaz praeguses töökohas). Vanusel ja tööstaazil on töötajale etteantud numbrilised vahemikud, et tagada töötaja anonüümsust. Soo, haridustaseme ja

ametikohtade nimetuses on etteantud valikvastuste variandid. Ankeetküsimustiku lõpetab vabateksti väli töötajatele, kes soovisid loosis osaleda: tuli märkida kontaktandmeid, et võidu korral töötajaga ühendust võtta.

Käesoleva magistritöö valimi moodustasid tootmisettevõtte töötajad. Uuring viidi läbi ajavahemikul 05.–16.02.2015. Vastajatele selgitati küsitluse eesmärki, kasu töötajate ja ettevõtte jaoks ning anonüümsuse tagamisest. Vastamine oli vabatahtlik ja töö iseloomu tõttu kasutati paberankeeti ja selle täitmine võttis aega umbes 20 minutit. Anonüümsuse tagamiseks pandi ankeedid kinnisesse kasti ja autori hinnangul on küsitluse tulemused usaldusväärsed. Küsitluse läbiviimisel kasutas autor tootmisettevõtte sekretäri abi, kes jagas ankeedid laiali ja tagastas need töö autorile. Kokkuleppel tootmisettevõttega kaasati küsitlusperioodil vastama 100 töötajat. Edastatud 100-st ankeedist saadi tagasi 78 ankeeti. Ettevõttes töötab 300 töötajat ja vastanute osakaal on 26% kogu ettevõtte töötajaskonnast. Järgnevalt on tabelis 2.1 koondatud tootmisettevõtte uuringus osalejate arvuline jaotus sotsiaal-demograafilise tunnuste alusel.

Enamik vastajatest olid naissoo esindajad ja põhjus võib olla selles, et naised on selles ettevõttes rohkem ja nad on ka rohkem nõus vastama. Vanusegruppide lõikes oli kõige enam vastajaid vanuses 18–30 aastat (34%). Põhjus võib olla selles, et pakkimis- ja kontrolliosakonda soovitakse töötajaid, kes on aktiivsed ja hea silmanägemisega. Kõige vähem oli vastajaid vanuses 61+ (4%), põhjus võib olla selles, et sellises vanuses on raske tootmisettevõttes töötada, kas halva nägemise tõttu või tervise pärast. 2% vastanutest ei pidanud oluliseks tuua välja oma vanust. Haridustaseme poolest on tootmisettevõttes ülekaalus keskeriharidus 27% ja keskharidus 15%, kuna noorem generatsioon lõpetab vähemalt keskkooli ja peale töökogemuse saamist täiendab haridust. Spetsialisti amet nõuab enamjaolt kõrgharidust (nt pearaamatupidaja) ja kõrgharidusetaseme vastajaid on kokku 15%. Oma haridustaseme kohta infot ei avaldanud 16% töötajatest.

Madalamal ametipostil töötajaid oli tootmisettevõttes domineeriv, sest 76% vastajat olid lihttöölised ja spetsialiste oli 22% ning 2% ei avaldanud, millisel ametipostil töötab. Tulemus on ootuspärane, kuna spetsialiste ongi ettevõttes vähem kui lihttöölisi. Ühtegi osakonnajuhti valimisse ei sattunud ja selletõttu jäi andmete analüüsist välja juhi positsioonil olevad töötajad.

Tabel 2.1. Tootmisettevõttes uuringus osalejate sotsiaaldemograafilised andmed

Tunnus	Kategooria	Vastajate protsent (%)	Vastajate arv
Sugu	Mees	28	22
	Naine	72	56
Vanus	18–30	34	26
	31–40	19	15
	41–50	22	17
	51–60	19	15
	61+	4	3
	Jättis vastamata	2	2
Haridustase	Põhiharidus	10	8
	Keskharidus	15	12
	Keskeriharidus	27	21
	Kutseharidus	5	4
	Kesk- ja kutseharidus	9	7
	Keskeri- ja kutseharidus	3	2
	Rakenduslik kõrgharidus	1	1
	Bakalaureus	8	6
	Magister	6	5
	Jättis vastamata	16	13
Amet	Spetsialist	22	17
	Tööline	76	59
	Juht	0	0
	Jättis vastamata	2	2
Tööstaaž	Kuni 5 aastat	54	42
	6–15 aastat	36	28
	16–20 aastat	4%	3
	21+	6%	5

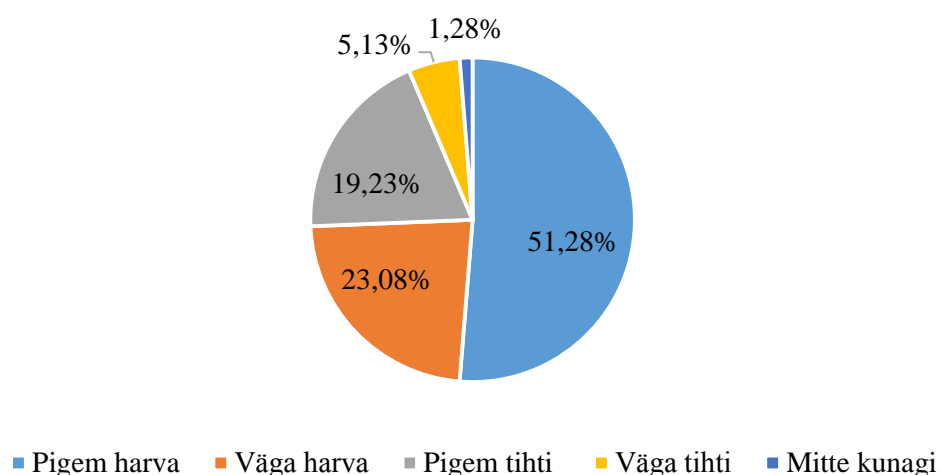
Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Töötajate jagunemisel tööstaaži järgi ilmnes, et kõige rohkem on kuni viieaastase tööstaažiga töötajaid (42 inimest, mis moodustab 54% vastanutest). Tähendada võib see seda, et tootmismahdade suurenemisega on võetud töötajaid juurde ja selle tõttu ei ole veel viis aasta täitunud. Samuti võib tootmisettevõttes tekkida rutiin või selgub, et töögraafik ning töötingimused ei sobi, mille tõttu lahutakse töölt enne, kui täitub viis aastat. Tööstaažiga 6–15 aastat oli 36% ja ettevõtte algusaastatest on tööl viis inimest (6%), kes peavad seni ajani selles organisatsioonis töötamist tähtsaks ja annavad oma panuse, et organisatsioon toimiks ja kasvaks.

2.2. Töötajate hinnang konflikti lahendamise stiilidele, konfliktide esinemissagedusele ja stressi tasemele, tajumisele ning nende seoste tajumisele

Autor toob välja andmed konflikti esinemissageduse, konfliktilahendusstiilide kasutamise kohta kirjeldavad statistikud, tootmisettevõtte töötajate domineerivatest konfliktilahendusstiilidest, stiilide omavahelistest seostest, kõrge ja madala konfliktide esinemissageduse, mis on kõrvutatud konfliktide lahendamise stiilidega. Seejärel on välja toodud tööstressi taseme üldine hinnang, ärevus- ja ajastressi väidete vahelised võrdlused, ärevus- ja ajastressi faktorite hinnang, korrelatsioon analüüs stressi taseme, ärevus- ja ajastressiga. Analüüsitud on üldist stressi taset konfliktide esinemissageduse, ärevus- ja ajastressi madalate ja kõrgete tulemustega. Ärevus- ja ajastressi väiteid on võrreldud konflikti esinemissageduse ja stressi tasemega. Analüüsitud on domineerivat konfliktilahendusstiili madala ja kõrge üldise stressi tasemega ning ärevus- ja ajastressiga.

Analüüsides üldist küsimust konfliktide kohta, selgus, et tootmisettevõtte töötajate hinnangul esineb konflikte pigem harva, andmed on toodud joonisel 2.3. Pigem tihti ja tihti on esinenud ligi veerandil vastanutest, mis väärib tootmisettevõtte tähelepanu.



Joonis 2.3. Konflikti esinemissagedus tootmisettevõttes.
Allikas autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Järgnevalt keskendutakse TKI-testi põhjal tulemuste kirjeldavate statistikute analüüsimisele (andmed on toodud tabelis 2.2.). Autor soovis teada, milline konfliktilahendamise stiil on tootmisettevõttes domineerivam.

Selgus, et kõige kõrgema aritmeetilise keskmisega on vältimise stiil, kohandumine ja kompromiss, madalama keskmise tulemusena on konkureeriv stiil. Kõige kõrgem on vältimisstiili mediaan, mis tähendab seda, et vastajatest on vähemalt pooled TKI-testi tulemusest saanud vältimisstiili skooriks kaheksa ja enam punkti. Madalama aritmeetilise keskmise on konkureeriva stiili puhul (3,10), mis võib tähendada seda, et seda stiili ei kalduta sageli kasutama. Seega võib öelda, et ettevõttes kasutatakse päris palju nõ passiivseid konfliktide lahendamise viise, kus enesekehtestamise tase on madal (iseloomulik nii vältimise stiilile kui ka kohandumise stiilile, vähemal määral ka kompromissi stiilile).

Tabel 2.2. Konfliktide lahendusstiilide kasutamist kirjeldavad statistikud

TKI stiil	Keskmine	Standardhälve	Mediaan	Miinum	Maksimum
Konkureeriv	3,10	2,63	2,5	0	10,0
Koostöö	5,13	1,79	5,0	1,0	10,0
Kompromiss	6,60	1,90	7,0	2,0	11,0
Vältimine	8,39	1,75	8,0	4,0	12,0
Kohandumine	6,78	2,18	7,0	2,0	11,0

Märkus: skaalal 0–12, kus 0 – mitte kunagi ei kasutata, 12 – väga tihti kasutatakse
Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Järgnevalt selgitati välja tootmisettevõtte töötajate domineerivad konfliktilahendusstiilid (vt tabel 2.3). Põhjuseks see, et ainult keskmiste analüüs ei pruugi välja tuua asjaolu, et mõnda stiili võidakse kasutada võrdväärselt. Selgus, et nii nagu keskmiste analüüs näitas, on levinuim konfliktilahendusstiil vältimine, mis oli domineeriv ligi kolmandikul vastajatest. Nendel vastajatel oli vältimisstiili tulemus skaalal kuni 12 hinnanguga 9–12 ehk väga kõrge. Huvitav on ka märkida, et peaaegu viiendikul vastajatest ei olnud ühtegi väga domineerivat stiili, seega kõikide stiilide hinnangud olid 8 või vähem. Mitmetel oli ka kaks samaväärselt domineerivat stiili. Kõige enam kasutati koos vältimist ja kohandumist (ligi 13%). Väga vähe on selgelt domineerimas konkureerivat ja koostööstiili, mis on mõlemad kõrget kehtestamise määra näitavad stiilid.

Tabel 2.3. Tootmisettevõtte töötajate domineerivad konfliktilahendusstiilid

Konfliktilahendusstiil	Vastanute arv	Vastanute arv %
Vältimine	26	33,33
Ükski	15	19,23
Kohandumine	10	12,82
Vältimine/kohandumine	10	12,82
Kompromiss	8	10,26
Konkureeriv	4	5,13
Koostöö	3	3,85
Konkureeriv/vältimine	1	1,28
Kompromiss/vältimine	1	1,28
KOKKU:	78	100

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Järgnevalt toob autor välja konfliktilahendamise stiilide omavahelised seosed, mis on kajastatud tabelis 2.4. Selgub, et konkureeriv stiil vastandub kahele madalamat kehtestamise taset iseloomustavale stiilile. Seega see, kes kasutab konkureerivat, kasutab vähem vältimist ja kohandumist. See, kes kasutab rohkem konkureerivat stiili, kasutab ka vähem koostööstiili. Ainult kompromissiga siinkohal seos puudub.

Kokkuvõtvalt konkureeriv stiil vastandub enamikule konfliktide lahendamise stiilidele ja need, kes eelistavad seda, kasutavad vähem teisi. Teisega vähe seoseid on koostööstiilil, mida üldiselt peetakse üheks sobivaimaks konfliktide lahendamise stiiliks. Selgub, et see on seotud, nagu mainitud, konkureeriva stiiliga, aga mitte ühegi teisega. Küll aga on kompromissi stiil seotud negatiivselt vältimise ja kohandumisega. Seega inimene, kes püüab kompromissi leida, otsib seda aktiivselt ja püüab end kehtestada. Üllatuslikult ei ole seotud vältiv stiil ja kohanduv stiil. Autor oleks eeldanud, et mõlema madala kehtestamise tasemega stiili kasutamine on seotud, kuna neid stiile kasutavad töötajad kõige rohkem keskmiste analüüsile tuginedes ja ka nende kahe stiili kombinatsioon oli enimkasutatav. Põhjus, miks korrelatsioonid sama ei näita, võib olla selles, et vältimise ja kohandumise kooskasutamine väljendub ainult siis, kui mõlema tase on väga kõrge. Seega, kui inimene on väga vältiv, siis võib ta olla ka väga kohanduvat stiili kasutav. Samas vähem domineerivatel juhtudel sellist seost välja ei tule.

Tabel 2.4. Lahendusstiilide omavahelised seosed

Lahendusstiil	Konkureeriv	Koostöö	Kompromiss	Vältimine	Kohandumine
Konkureeriv	1	-0,39*	-0,09	-0,35*	-0,53*
Koostöö		1	-0,17	-0,15	-0,08
Kompromiss			1	-0,33*	-0,36*
Vältimine				1	0,03
Kohandumine					1

* – statistiliselt olulisuse nivool 0,05.

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Järgmisena analüüsiti, kuivõrd teatud konfliktilahendusstiilide tugeva domineerimise korral võib olla erinev konfliktide sageduse tajumine. Välja on toodud konfliktide esinemissageduse väga madalad ja väga kõrged hinnangud (vastused vastavalt mitte kunagi, väga harva ja pigem tihti ja väga tihti) (vt tabel 2.5).

Tabel 2.5. Konfliktide esinemissagedus madal ja kõrge hinnang võrreldes konfliktilahendusstiilidega

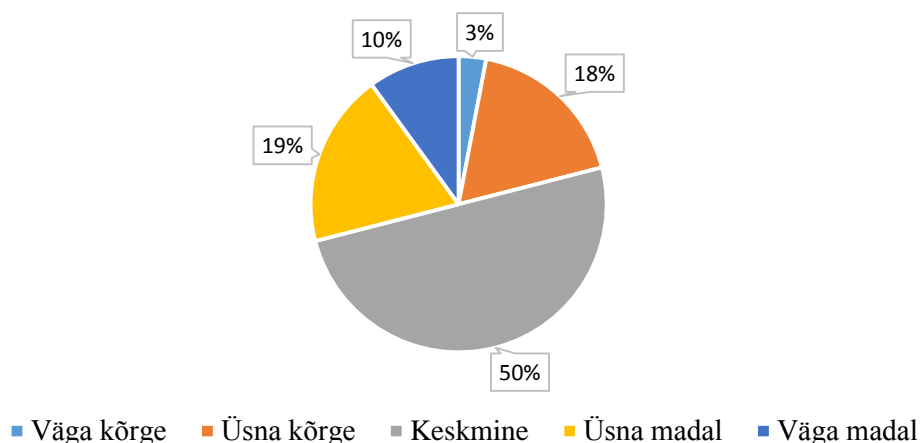
Domineeriv konfliktilahendusstiil	Konfliktide esinemissagedus madal (n=19) %	Domineeriv konfliktilahendusstiil	Konfliktide esinemissagedus kõrge (n=19) %
Konkureerimine/vältimine	100*	Konkureerimine	50,00
Kompromiss/vältimine	100*		
Kompromiss	37,50		
Koostöö	33,33	Koostöö	33,33
Kohandumine	30,00	Kohandumine	30,00
Vältimine/kohandumine	30,00	Vältimine/kohandumine	30,00
Konkureerimine	25,00	Ükski (puudub)	26,67
Vältimine	15,38	Vältimine	19,23
Ükski (puudus)	13,33	Kompromiss	12,50

Märkus: *tulemust ei arvestata analüüsis, sest selles grupis on ainult üks vastaja, n= vastajate arv vastavas grupis. Konfliktide esinemissagedus: madala hinnang 1 ja 2; kõrge hinnang 4 ja 5.
Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Konfliktide esinemissagedust madalaks hinnanud grupis on enim esindatud kompromissi stiili esindajad. Neid on siin umbes kolm korda rohkem kui kõrget konfliktide taset

tajuvas grupis. Kõrget konfliktide sagedust tajunute hulgas on aga päris palju neid, kellel domineerib konkureeriv stiil (poole rohkem kui madalat konfliktide taset tajunud grupis).

Järgmisena analüüsiti tulemusi tootmisettevõtte töötajate stressitaseme kohta (vt joonis 2.4). Tootmisettevõtte töötajad tajusid, et nende stressi tase ei ole väga kõrge, vaid pidasid seda pigem keskmiseks.



Joonis 2.4. Tootmisettevõtte töötajate stressi tase (allikas: autori koostatud)

Järgnevalt tuuakse välja ettevõtte töötajate ajastressi ja ärevusstressi kirjeldava statistika tulemused väidete kaupa (vt lisa 5). Kirjeldava statistikana on esitatud miinimum- ja maksimumväärtused, aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Vastajate hinnangute põhjal selgub, et ärevusstressi puhul on väide „Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena“ saanud kõige kõrgema keskmise hinnanguga 3,08. Selgub, et selle väitega nõustub täiesti 38% vastajatest ja üldse pole väitega nõus umbes 3% vastajatest. Sellest saab järeldada, et küllalt palju töötajaid on ennast tundnud tööl rahutu ja närvilisena, mis räägib liigsest väsimusest ja pingetest. Küllalt kõrge hinnangu on saanud ka väide „Minu töö läheb mulle rohkem hinge, kui peaks“, keskmine hinnang 2,44. Väitega ei nõustunud ligikaudu 18% ja täiesti nõus oli ligemale 13%. Seda tulemust võib organisatsiooni vaatepunktist võtta isegi positiivsena, sest näha on, et inimesed võtavad tööd südamega. Samas pikemas perspektiivis võib see viia läbipõlemiseni ja teiste negatiivsete tagajärgedeni, millest pikemalt kirjutati töö teooriaosas. Kõige madalama keskmise hinnangu sai vastajate seas väide „Ma tunnen end süüdi, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd“ 1,79, selle väitega ei ole töötajad nõus, veidi üle 51% vastajatest leidis, et ei ole üldse väitega nõus ja ligi 8% leidis, et on väitega täiesti nõus. Tulemus on

ootuspärane, sest päris paljudel selle tootmisettevõtte töötajatel on niisugune töö, mida ei ole võimalik nõ koju kaasa võtta ning seetõttu pole niisugune probleem antud ettevõttes aktuaalne.

Ajastressi väidete puhul hinnati kõrgeima keskmise hinnanguna 2,33 „Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks“, vastajatest pole väitega nõus ligemale 21% ja täiesti nõus ligi 18%. Tulemusest selgub, et töötajad soovivad rohkem oma perega koos olla, kui neil see seni on võimalik olnud. Põhjus võib olla selles, et töötajatel on õhtune, öine vahetus või nädalavahetuse vahetus, mille tõttu saavad nad perega vähem koos olla (kui töötaja on päeval kodus, on teised tööl või koolis). Võimaluse korral tuleks graafikut sättida nii, et võimalik oleks rohkem perega koos olla. Madalaima keskmise hinnangu 1,51 sai väide „Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud“. Ligemale 67% vastajatest leidis, et ei ole väitega üldse nõus ja ainult 3% oli nõus. Jällegi võib tegu olla töö spetsiifikaga, kuna töötajad töötavad graafikute alusel ja graafikuvälisel ajal neid töökõnedega ei häirita.

Tabelis 2.6. on toodud ajastressi ja ärevusstressi faktorite statistika (miinimum- ja maksimumväärtused, aritmeetiline keskmine ja standardhälve). Selgub, et keskmiselt eriti kõrgeks vastajad oma ärevus- ja ajastressi taset ei pea, sest aritmeetiline keskmine on neljapallisel skaalal umbes 2 (pigem pole nõus). Näiteks ärevusstressi taset võib ettevõttes tõsta see, et suvel segab kuumus töö tegemist, sest kuumus esiteks väsitab, kuumuse tõttu võivad masinad üle kuumeneda ning tööprotsess võib jääda pooleli. Ajastressi tase võib töötajal tõusta näiteks siis, kui on vahetustega töö ja tööaeg langeb öisele graafikule, mis tähendab seda, et kui inimene on öösel tööl, siis päeval ta puhkab ning seetõttu võib ta tunda, et tal ei jätku aega teisteks tegevusteks. Mis võibki tekitada tunde, et ta on justkui oma tööga abielus.

Tabel 2.6. Ärevusstressi ja ajastressi kirjeldavad statistikud miinimum- ja maksimumväärtused, aritmeetiline keskmine ning standardhälve

	Min	Max	K	S
Ärevusstress	1,20	4,00	2,30	0,61
Ajastress	1,00	3,88	1,97	0,63

Märkus: skaala 1–4 (1 pole üldse nõus kuni 4 täiesti nõus), Min – miinimum, Max – maksimum, K – aritmeetiline keskmine, S – standardhälve

Allikas: autori koostatud

Järgmisena koostas autor korrelatsioonanalüüsi stressi taseme, ärevuse- ja ajastressiga (vt tabel 2.7.) selleks, et teada saada, kas näiteks need, kellel on rohkem ärevus- või ajastressi, on andnud ka kõrgema hinnangu üldisele stressile ning kuivõrd ärevus- ja ajastress on seotud.

Tabel 2.7. Korrelatsioon ärevusstressi, ajastressi ja stressi taseme vahel

	Ärevusstress	Ajastress	Üldine stressi tase
Ärevusstress	1	0,61*	0,58*
Ajastress		1	0,40*
Üldine stressitase			1

* – statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05;

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Tulemustest selgub, et üldine stressi tase on seotud ärevusstressi ($r=0,58^*$) ja ajastressiga ($r=0,40^*$). See on ootuspärane tulemus, sest ärevusstress ja ajastress on mõlemad olulised tegurid üldise stressi kujunemisel. Samasuunalise seosega on ärevusstress ja ajastress ($r=0,61^*$), mis tähendab seda, et kes tajub enam ajastressi, tajub enam ka ärevusstressi ning vastupidi. Järelikult, kui õnnestub näiteks vähendada töötajate ajastressi taset, siis on lootust, et väheneb ka ärevusstress ja üldine hinnang stressi tasemele muutub paremaks.

Analüüsist selgus, et statistiliselt oluline seos on ka konfliktide esinemisesageduse hinnangu ja stressi tasemel ($r=0,41^*$), mis antud juhul on samasuunaline ehk kui ühe aspekti osas toimub suurenemine, siis tõuseb teise näitaja suurus (väärtus). Andmed viitavad sellele, et mida rohkem tajutakse konflikte, seda suuremaks hinnatakse stressitaset, mis on küllalt loogiline tulemus. Seega aitaks konfliktide vähendamine töötajate stressitaset vähendada ning vastupidi – mida madalam stress, seda vähem konflikte.

Järgnevalt toob autor välja ärevus- ja ajastressi väited võrrelduna konflikti esinemissageduse ja stressitasemega (vt tabel 2.8.). Väidete analüüs aitab täpsemalt välja tuua, missugused aja- ja ärevusstressi aspektid võivad panustada kõrgema stressi ja konfliktide esinemissageduse tajumisse. Ootuspäraselt ja nagu eelnevad tulemused tabelis 2.7. ennustasid, on seotud enamik ärevus- ja ajastressi väiteid stressi üldise

tasemega. Seost ei olnud ainult kahe väitega („Ma tunnen, et mul ei ole kunagi ühtegi vaba päeva“, „Ma tunnen end süüdi, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd“). Arvatavasti need väited ei ole antud ettevõttes aktuaalsed, sest kindlasti on antud ettenähtud mahus vabu päevi ning tulenevalt graafikutega tööst vabal ajal inimene ei pea end mittetöötamise pärast halvasti tundma, võrreldes mõne teise ametiga, mille puhul ka kodus tuleb telefonikõnedele vastata ja e-kirju lugeda või muul viisil töömõtteid mõelda.

Ärevus- ja ajastressi väidetele on mõningaid seoseid vastajate hinnanguga konfliktide esinemise sagedusele. Selgub, et mida rohkem on tuntud end töö tõttu rahutu või närvilisena, on oldud töö tõttu ärritunud, tööle mõeldes tuntud ängistust ja märgatud ka teistel töö tõttu läbipõlemist, seda enam tajutakse ettevõttes konflikte.

Tabel 2.8. Korrelatsioonanalüüs konflikti esinemissageduse ja ärevus- ning ajastressi väidete vahel

Ärevus- ja ajastressi väited	Konflikti esinemis-sagedus	Üldine stressi tase
① Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena	0,27*	0,47*
② Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks	0,03	0,27*
① Minu töö läheb mulle rohkem hinge, kui peaks	0,15	0,44*
② Ma veedan tööl liiga palju aega, et ei suuda näha „puude taga metsa“	0,14	0,26*
① Olen sageli oma töö tõttu ärritunud	0,25*	0,47*
② Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks	0,13	0,23*
① Vahel kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	0,30*	0,40*
② Tihti on mul tunne, et olen oma tööga abielus	0,14	0,37*
② Mul on liiga palju tööd, aga vähe aega sellega tegelemiseks	0,11	0,31*
① Ma tunnen end süüdi, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd	-0,04	0,18
② Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud	0,14	0,27*
② Ma tunnen, et mul ei ole kunagi ühtegi vaba päeva	0,14	0,18
② Paljudel minuga ühel ametil töötavatel inimestel selles ettevõttes esineb tööalaste nõudmiste tõttu läbipõlemist	0,29*	0,36*

* – statistiliselt oluline olulisusnivool 0,05; ① – ärevusstressi väide, ② – ajastressi väide
Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Järgnevalt leiti stressitaseme, konfliktide esinemissageduse, ärevusstressi ja ajastressi kõrged ja madalad tasemed (vt tabel 2.9). Nõ keskmine grupp jääb järgnevas analüüsis seega vaatluse alt välja, sest neil ei ole väga tugevalt väljendunud hinnangut ühes või teises suunas. Kõrget stressi taset näitavad vastaja hinnangud 4 ja 5 ning madalat stressi

taset 1 ja 2. Samamoodi talitati ka konfliktide esinemissageduse puhul. Ärevusstressi ja ajastressi kõrge tase määrati ülemise kvartiili järgi ja on vastavalt hinnangud alates 2,6st ja 2,5st. Madalad aga alumise kvartiili järgi ehk vastavalt 1,8 ja vähem ning 1,5 ja vähem.

Tabel 2.9. Stressitaseme, konfliktide esinemissageduse, ärevus-ja ajastressi kõrged ja madalad tasemed

N=78 %	Stressi tase	Konfliktide esinemissagedus	Ärevusstress	Ajastress
25	2,00↓	2,75↓	1,80↓	1,50↓
50	3,00↔	3,00↔	2,20↔	1,80↔
75	3,00↑	3,25↑	2,60↑	2,50↑

Märkus: ↓ – madal tase, ↔ – keskmine tase, ↑ – kõrge tase.

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

Kõigepealt, tabelisse 2.10. on koondatud vastajad, kes on tajunud madalat ja kõrget stressi taset ning esitatud on, missugune on nende domineeriv konfliktilahendusstiil.

Tabel 2.10. Domineeriva konfliktilahendusstiili võrdlus madala ja kõrge stressi tasemega

Domineeriv konfliktilahendusstiil	Madal stressi tase (n=23) %	Domineeriv konfliktilahendusstiil	Kõrge stressi tase (n=23) %
Koostöö	66,67	Konkureerimine	50,00
Kompromiss	37,50		
Ükski (puudub)	33,33		
Vältimine	30,77	Kompromiss	25,00
Konkureerimine	25,00	Vältimine	23,08
Kohandumine	20,00	Kohandumine	10,00
Vältimine/kohandumine	20,00	Vältimine/kohandumine	10,00

Märkus: n= vastajate arv. Konfliktide esinemissagedus madala hinnang 1 ja 2; kõrge hinnang 4 ja 5.

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Selgub, et madalat stressi taset tajunud vastajate hulka on liigitunud päris paljud koostöö stiili eelistavad inimesed (2 inimest 3st võimalikust ehk 66,67%). Samuti ka need, kellel domineerib kompromissi stiil (3 inimest kaheksast). Kõrge stressi taseme puhul on esikohal konkureeriva stiili kasutajad. Nii madala kui kõrge stressi tasemega grupis on enamvähem võrdväärselt neid, kellel ükski konfliktilahendusstiil selgelt ei domineeri.

Tabelis 2.11. on näha, et kõrgema ärevusstressi gruppi on liigitunud rohkem neid, kellel on koostöö, konkureerimine ja kompromiss-stiil, mis kõik näitavad suhteliselt kõrget kehtestamise määra. Seega teistega diskuteerimine ja enda eest seismine on küllaltki pingeid tekitav. Näiteks vältimisstiili esindajatest on peaaegu poole rohkem inimesi liigitunud madala ärevusstressi gruppi.

Tabel 2.11. Domineeriva konfliktilahendusstiili võrdlus madala ja kõrge ärevusstressiga

Domineeriv konfliktilahendusstiil	Madal ärevusstress (n=21), %	Domineeriv konfliktilahendusstiil	Kõrge ärevusstress (n=21), %
Vältimine	34,62	Koostöö	66,67
Ükski (puudub)	33,33	Konkureerimine	50,00
Koostöö	33,33	Kompromiss	50,00
Konkureerimine	25,00	Ükski (puudub)	40,00
Kompromiss	25,00	Kohandumine	40,00
Vältimine/kohandumine	20,00	Vältimine/kohandumine	40,00
Kohandumine	10,00	Vältimine	19,23

Märkus: ärevusstress madal (alumine kvartiil, hinnang 1,8 ja vähem) ja kõrge (ülemine kvartiil, hinnang 2,6 ja rohkem), n= vastajate arv.

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Tabelis 2.12. on esitatud ajastressi madala ja kõrge hinnanguga vastajad domineeriva konfliktilahendusstiili järgi. Ajastressi kõrge taseme puhul on selgelt esikohal konkureeriva stiili esindajad.

Tabel 2.12. Domineeriv konfliktilahendusstiili võrdlus madala ja kõrge ajastressiga

Domineeriv konfliktilahendusstiil	Madal ajastress (n=24), %	Domineeriv konfliktilahendusstiil	Kõrge ajastress (n=24), %
Konkureerimine/vältimine	100*	Konkureerimine	75,00
Koostöö	66,67	Kohandumine	50,00
Vältimine	53,85	Vältimine/kohandumine	40,00
Ükski	26,67	Ükski	26,67
Vältimine/kohandumine	20,00	Kompromiss	25,00
Kompromiss	12,50	Vältimine	15,38

*tulemust ei arvestata analüüsis, sest selles grupis on ainult üks vastaja. Madal ajastress (alumine kvartiil, hinnang 1,5 ja vähem) ja kõrge (ülemine kvartiil, hinnang 2,5 ja rohkem). n= vastajate arv.

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Päris paljud, kellel on domineerimas kohandumise stiil, on samuti siin esindatud (huvitav on märkida, et madala ajastressi grupis ei ole ühtegi kohandumise stiili esindajat). Vältimise stiili esindajaid on sarnaselt ärevusstressilegi rohkem madala ajastressi grupis.

Järgmises alapeapunktis on toodud ülevaade analüüsi tulemustest ja võrreldud neid teoreetilise osaga ning tehtud järeldused, kus selgub, kas konflikti lahendamise stiil on seotud stressi tasemega ja millised on seosed.

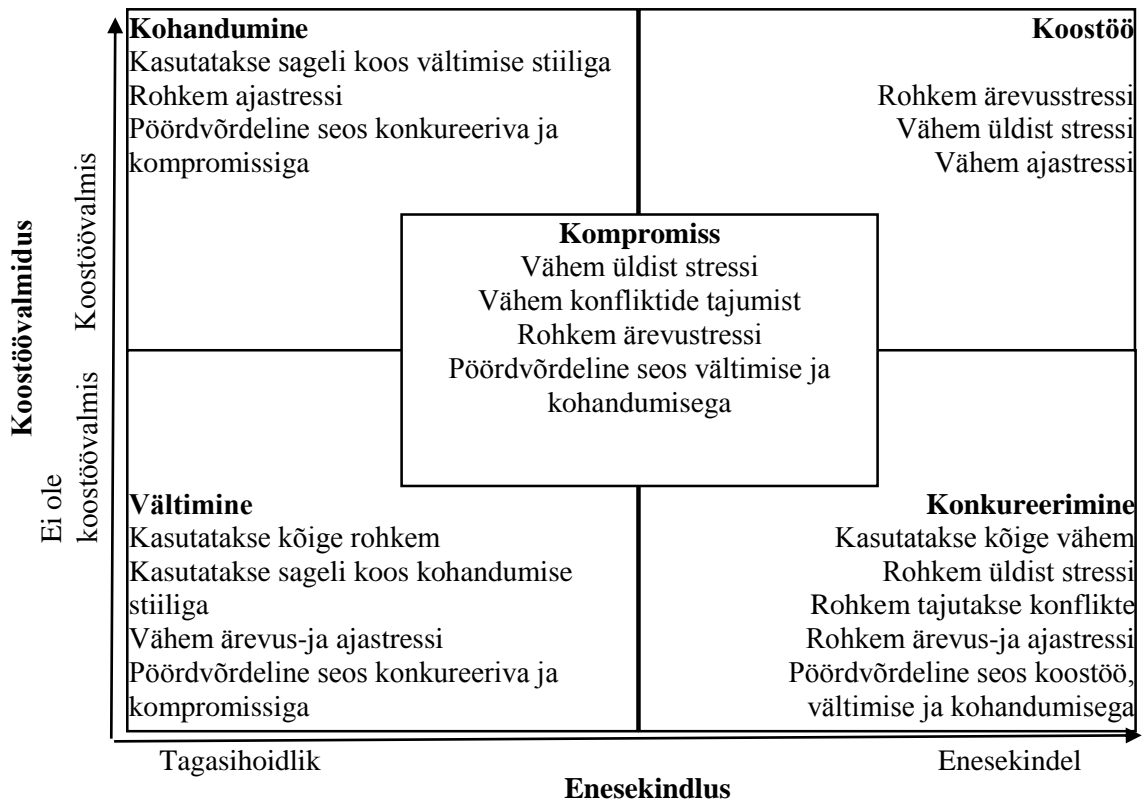
2.3. Järeldused konflikti lahendamise stiilide ja stressi tajumise seostest

Läbiviidud ankeetküsitlusest selgunud tulemuste analüüsimise põhjal saab magistritöö autor teha järeldusi konflikti esinemissagedustest, lahendamisstiilidest, tööstressist ja nendevaheliste seoste tajumisest (vt joonis 2.5). Järeldused konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise kohta on toodud välja stiilide kaupa.

Konkureeriva stiili kohta saadud tulemustest selgus, et konkureerivat stiili kasutatakse tootmisettevõttes kõige vähem, ka Ave-Mari Lukk (2014: 70) toob oma töö analüüsi tulemustes välja, et konkureerivat stiili kasutatakse kõige vähem. Teiste riikide tulemustest näitasid Oommen (2013: 97) läbiviidud uuring üliõpilaste seas ja Reich *et al.* (2007: 12) läbiviidud tervishoiu töötajate seas samuti, et konkureerivat stiili kasutatakse kõige vähem. Di Virgilio *et al.* (2014: 594) viisid läbi uuringu väike- ja suurettevõtete seas, kus selgus samuti, et suuremad ettevõtted kasutavad kõige vähem konkureerivat stiili, seda stiili kalduvad kasutama pigem väikeettevõtted. Seega võib järeldada, et suuremates ettevõtetes kaldutaksegi vähem kasutama konkureerivat stiili ja selletõttu on selline tulemus ka tootmisettevõtte kohta igati ootuspärane.

Nii Oommen'i (2013: 97), Friedman *et al.* (2000: 42) ja Pines *et al.* (20012: 1489) uuringus selgus, et konkureeriv stiil tekitab rohkem konflikte ja stressi. Tootmisettevõtte tulemused näitasid seda sama, et konkureerimisstiil toob kaasa kõrge üldise stressitaseme tõusu ja tajutakse selle stiili puhul rohkem konflikte (oluline omavaheline seos ($r=0,41^*$)). Mida rohkem tajutakse konflikte, seda suuremaks hinnatakse stressitaset, seega aitaks konfliktide vähendamine töötajatel stressitaset vähendada ning vastupidi – mida madalam

stress, seda vähem konflikte töökeskkonnas. Mida nimetati ka eespool konfliktide juures, et konfliktide esinemissagedust tekitab ülesannete ebaselgus või need ei sobi töötaja huvide ja eesmärkidega kokku, mis tekitab töötajas ärevusstressi ja ajastressi (Rahim 2001: 13–24).



Joonis 2.5. Konflikti lahendamise stiilid (allikas Thomas, Kilmann 2010: 2 ja autori koostatud kogutud andmete põhjal)

Töötaja stressitase tõuseb, kui ta vastutus on liialt suur ja omavahelised suhted on ebastabiilsed või olematud. Tootmisettevõttes ei tohiks töö muutuda töötaja jaoks rutiinseks ja liiga ühekülgseks, vastasel korral tekib töötajatel stress. Stressitaseme tõus sõltub töötajate töö iseloomust, tööpäeva pikkusest, vahetustega tööst, töö sisust, tööülesannetest või positsioonist. Håvold (2015: 165) tõi oma uuringus välja, et stressitase sõltub töökeskkonnas valitsevast kliimast. Lisaks leiti, et on täiesti normaalne, kui töötaja reageerib töökeskkonnas olevale survele, sest ta tunneb selles olukorras ennast halvasti. Kui töötaja ei reageeri, siis surub ta oma arvamused alla ja tekitab sellega endale sisemisi pingeid.

Samuti tajuti tootmisettevõttes konkureeriva stiili puhul rohkem ärevus- ja ajastressi. Seda kinnitab ka Reich *et al.* (2007: 12) ja Oommen (2013: 100), et stiil on seotud ärevusstressiga, mis tekitab töötajatele ängistust. Samuti kuuluvad need töötajad kõrgema ärevusstressi gruppi, kes kalduvad kasutama konkureerimise stiili, mis paneb neid pidevalt konkureerima teistega ja ennast kehtestama ning pidev enda eesmärkide peale surumine tekitab palju pingeid ning selle tõttu ärevusstressi tase tõusebki. Tootmisettevõtte uuringust selgus, et konkureerival stiilil on pöördeline seos koostöö, vältimise ja kohandumise stiiliga. Mis tähendab seda, kui töötajad kasutavad rohkem konkureerivat stiili, siis kasutavad nad nt vähem koostööd (kuigi ta on nõus koostööstiili kasutama rohkem, kui konkureerivat stiili kasutatakse vähem).

Seega saab järeldada, et konkureeriva stiili esindajad tajuvad enam stressi ja konflikte ning nende hulgast liigitub enam inimesi kõrgema ärevusstressi ja ajastressiga gruppidesse. Seega, jõuline enda arvamuse pealesurumine ja samas teistega vähem arvestamine pole soodne ei üldise stressi, stressi eri aspektide ega konfliktide osas.

Koostööstiili puhul leidsid tootmisettevõtte töötajad, et kui koostööstiili kasutatakse, siis teistega diskuteerimine ja enda eest seismine on küllaltki pingeid tekitav ning selle tõttu ärevusstressi tase võib tõusta.

Tootmisettevõtte tulemuste põhjal selgus, et nende, kes tajusid madalat stressitaset, vastajate hulk liigitub päris paljud koostööstiili eelistavate inimeste alla (2 inimest 3st võimalikust ehk 66,67%). Oommen (2013), Freidman *et al.* (2000) ja Reich *et al.* (2007) selgitasid oma uuringutes välja, et koostööstiili kasutamine vähendab üldist stressitaset. Kui koostöö peaks ebaõnnestuma, siis alles tõuseb stressi tase (Freidman *et al.* 2000: 46). Seega, kui tootmisettevõttes on stressitase madal, on see hea märk ja tähendab, et töötajad on oma tööülesannetega rahul, töökeskkonnas valitsev kliima on pigem positiivne, töötajatel puudub suur vastutus ja suhted ei ole nii väga olulised.

Tootmisettevõtte tulemustest selgus, et need, kes kasutavad koostööstiili, tajuvad ka vähem ajastressi. Tulemust võib pidada organisatsiooni seisukohast positiivseks, sest töötajad teevad oma tööd südamega, kuid liigne tööle pühendumine võib viia läbipõlemiseni ja teiste negatiivsete tagajärgedeni, millest on eelnevalt juttu olnud magistritöö teoreetilises osas.

Seega saab järeldada, et koostöö stiili esindajad tajuvad üldiselt vähem stressi, kuid päris paljud neist liigituvad kõrge ärevusstressiga gruppi, mis näitab, et nad pigem võtavad tööd rohkem hinge kui peaks jms. Arvatavasti nii enda kui teiste vajadustega arvestamine, võib tõsta ärevuse taset.

Järgnevalt toob autor välja kompromissi stiili kohta saadud tulemused. Oommen (2013: 100) arvas, et kompromissi stiil vähendab üldist stressitaset, seda tajusid ka tootmisettevõtte töötajad. Selgub, et madalat stressitaset tajunud vastajate hulka on liigitunud kompromissi stiil (3 inimest kaheksast ehk ligemale 38%). Reich *et al.* (2007: 8–10) tõi oma uuringu põhjal välja, et kui stressitase on kõrge, siis kasutatakse vähem kompromissi, seega Reich *et al.* kinnitab tootmisettevõtte tulemusi sellega, et madala stressi puhul kasutatakse rohkem kompromissi. Kompromissi on küll hea mõnikord kasutada, aga selle stiili kasutamine ei kaota stressi lõplikult, vaid ta on kogu aeg olemas, kuid me ei tunneta seda. Seega peetakse kompromiss-stiili pigem ajutiseks lahenduseks. Samas, kui üldist stressitaset peetakse madalaks, siis tootmisettevõtte töötajad tajuvad, et kompromissi stiili kasutades tajutakse rohkem ärevusstressi ja sellesse gruppi on liigitunud just need töötajad, kes kasutavad rohkem kompromiss-stiili (50% vastanutest).

Kui vaadata tootmisettevõtte töötajate hinnangut stressitasemele, siis näitajad on keskmised ja märkimisväärselt madalamad näiteks Tartu koolide õpetajate stressitasemest (Ruus, 2014 andmetel). Kui võrrelda Elis Ruusi bakalaureusetööga (Ruus 2014: 42), siis Tartu koolide õpetajate hinnangul on nende tööstressi tase üle keskmise 47% ning alla keskmise 24%. Seega on tootmisettevõtte töötajatel võrreldes õpetajatega tunduvalt madalam stressitase. Tulemus on igati ootuspärane, sest õpetajate suhtlusring on laiem (õpilasega, kolleegidega ja lapsevanematega) ja töö tuleb nõ töölt koju kaasa (õpilaste tunni- või kontrolltööd), mille tulemusel jääb õpetajatel vähem aega olla oma pere liikmetega. Tootmisettevõttes on võimalik keskenduda oma tööprotsessidele ja suhtlemine on seal teisejärguline.

Üldist konflikti esinemissagedust hinnati tootmisettevõtte poolt pigem harvaesinevaks (51%), samas pigem tihti (19%), väga harva (23%) ja väga tihti (5%) on esinenud umbes veerandil vastanutest, mis väärib siiski tähelepanu pööramist. Ave-Mari Lukk (2014: 66) toob läbiviidud uuringus välja, et konflikte esineb 37% pigem harva ja 34% pigem tihti. Järelikult on tootmisettevõttes olukord päris hea, kuna konflikte esineb suhteliselt vähe.

Mis on loogiline, et kompromiss-stiili puhul ei esine tootmisettevõtte töötajate seas konflikte palju, kuigi stiil oli oma keskmise hinnanguga kolmandal kohal (6,60). Konfliktide esinemissagedust madalaks hinnanud grupis on enim esindatud kompromissi stiili esindajad. Neid on siin umbes kolm korda rohkem (umbes 38%) kui kõrget konfliktide taset tajuvas grupis.

Tootmisettevõttes on kompromissistiil seotud negatiivselt vältimise ja kohandumisega. Mis tähendab, et töötaja, kes püüab kasutada kompromisslahendust, soovib ennast kehtestada. Läbiviidud uuringus on selgunud, et töötajad, kes soovivad jõuda lahendusteni, mis mõlemaid pooli rahuldavad, peavad samas tegema järeleandmisi.

Kokkuvõtvalt võib öelda kompromissi stiili domineerimise korral liigitusid vastajad pigem üldise madalat stressi ja madalat konfliktide esinemissagedust tajunute gruppi. Kuid sarnaselt koostööstiilile oli ka siin pigem kõrge ärevusstress.

Vältimisstiili kasutatakse tootmisettevõttes (keskmise hinnang 8,39) ja Ave-Mari Lukk'i poolt läbiviidud uuringus (keskmise hinnang 7,82) kõige rohkem. Tootmisettevõtte seas on levinuim konfliktilahendusstiil vältimine, mis oli domineeriv ligi kolmandikul vastajatest. Nendel vastajatel oli vältimisstiili tulemus skaalal kuni 12 hinnanguga 9–12 ehk väga kõrge. Huvitav on ka märkida, et peaaegu viiendikul vastajatest ei olnud ühtegi väga domineerivat stiili, kuid oli ka neid, kellel oli kaks samaväärselt domineerivat stiili. Oli ka neid, kes enam kasutasid koos nii vältimist ja kohandumist (ligi 13%). Kui kasutada vältimis- või kohandumisstiili pikemat aega, siis on ilmne, et töötaja võib tahta organisatsioonist lahkuda, eriti veel, kui seda tekitavad olematud töötingimused ja halvad suhted juhtide ning kaastöötajatega. Friedman *et al.* 2000 ja Oommen 2013 tõid oma uuringus välja, et vältimisstiil tekitab kõrge stressitaseme. Tootmisettevõttes vältimisstiil väga kõrge stressi tasemega seotud pole, pigem jääb see tase madalamaks. Lisaks selgus veel, et tootmisettevõttes tajutakse vähem ärevus- ja ajastressi. Vältimisstiili esindajatest on tootmisettevõtte töötajatest liigitunud madala ärevusstressi gruppi ligemale 35% ja ajastressi gruppi ligemale 54%.

McShane (1998: 345) uuringus selgus, et vältimisstiili ei tohiks siiski pikemat aega kasutada, sest see pigem tekitab hoopis pingeid juurde. Kondalkar (2009: 346) leidis oma uuringus, et kui ei kasutata üldse vältimise stiili või kasutatakse harva, siis tekib

vastupidine efekt, aega raisatakse liiga palju tühiste otsuste peale (töötajal tuleb oma töökeskkonnas eristada tühised ja vajalikud otsused). Seega tuleks stiili kasutada vähetähtsate otsuste korral, et ajastressi taset madalal hoida.

Uuringus selgus, et vältimisstiilil on pöördvõrdeline seos konkureeriva ja kompromissstiiliga. Seosed näitavad seda, kui töötaja kasutab rohkem vältimisstiili, siis kasutab ta vähem konkureerivat või kompromisse, kuid samas, kui ta hakkab vähem kasutama vältimisstiili, kasvab ka konkureeriva ja kompromissi stiilide kasutus. Seosed näitavadki seda, et tootmisettevõtte töötajate eelistuste kohaselt vältimisstiilile, siis tajutaksegi vähem üldist stressi, ärevus- ja ajastressi.

Seega saame järeldada seda, et vältimise stiili esindajad liigitusid pigem madala ärevusstressi ja ajastressi gruppi. See tähendab, et kui inimene ei pinguta eriti selle nimel, et teistega koostööd teha ega ka ennast kehtestada, tajutakse olukorda teatud aspektides rahulikumalt.

Kohandumise stiili kasutajatel on rohkem ajastressi. Põhjuseks võib olla see, et kuna selle stiili esindajatel on madal kehtestamise tase, aga suur soov teistega kooskõlastamiseks, siis võib see tekitada olukorra, kus enda vajadused jäävad tagaplaanile ning see tekitab ajastressi. Tulemused näitasid, et vastajad kasutasid sageli kohandumisstiili koos vältimise stiiliga. Andmete analüüsimisel selgus, et vältiva ja kohanduva stiili vahel seos puudub, mis on isegi üllatav, sest ettevõttes enim domineerivamad stiilid on just vältiv ja kohanduv stiil, seega autori arvates võiksid olla mõlema stiili vahel seosed. Samas oli kohandumisstiilil pöördvõrdeline seos konkureeriva ja kompromissi stiiliga.

Kokkuvõtlikult võib järeldada seda, et konkureerimise, koostöö- ja kompromiss-stiili kasutajad tunnevad kõrget ärevusstressi. Kirjeldavad statistikute näitajad toovad välja, et tootmisettevõtte töötajad tunnevad ärevusstressi, kui nad on tundnud end tööalasel rahutu või närvilisena (keskmine hinnang 3,08), sellega nõustus 38% vastajatest, mis tähendab seda, et just neid stiile kasutavad töötajad kalduvad ärevusstressi poole. Sest küllaltki palju töötajaid on ennast tundnud tööalasel rahutu ja närvilisena, mis räägib töötajatel olevast pingest ja väsimusest. Kohandumise ja konkureeriva stiili esindajad tunnevad rohkem ajastressi. Ajastressi väidetest selgus, et kõrgeima keskmise hinnangu 2,33 sai „Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks“, väitega ei

nõustunud 21% ja täiesti oli nõus 18%. Need, kes nõustusid, siis nende ajastressi põhjus võib olla töögraafikus, kui töötaja käib vahetustega tööl, mis langeb näiteks nädalavahetustele, kui pere saaks kõik koos aega veeta või on õhtune/öö vahetusega töögraafik. Seega võib ajastressi tunda kohandumise ja konkureeriva stiili esindajad kõige rohkem.

Uuringut on võimalik edasi arendada mitmel erineval viisil: näiteks kaasata uuringusse väike-, keskmise ja suurettevõtete töötajaid, et leida erinevusi nende töötajate konflikti lahendamise stiilide ja stressi tajumise osas, kas suuremate ettevõtete töötajad tajuvad vähem või rohkem üldist stressi, ärevus- või ajastressi ning mis nende arvates on selle tinginud; uuringut võib läbi viia teatud intervallide tagant, näiteks iga viie aasta tagant, et võrrelda andmed varasemate tulemustega kas on muutuseid märgata; lisaks tuua uuringusse sisse veel stressi tekitavad faktorid töökeskkonnast lähtuvalt, et teada saada, milline konkreetne stressor võib tekitada stressi ja kuidas need on seotud konflikti lahendamise stiili valikuga.

KOKKUVÕTE

Pinged ja konfliktid võivad tekkida igas organisatsioonis ning suhtlemine toob paratamatult endaga kaasa erimeelsusi, arusaamatusi ja möödarääkimisi, sest töötajad suhtlevad pidevalt, kas siis tööalaselt või töövälisel ajal, omavahel või klientidega. Konfliktide ja stressi vahelisele seosele on vähe tähelepanu pööratud. Pigem on käsitletud neid kahte eraldi, kuid kindlasti tasuks rohkem uurida nende vahelisi seoseid. Konfliktide lahendamiseks on välja pakutud erinevaid stiile (konkureerimine, koostöö, kompromiss, vältimine ja kohandumine), töötaja ise otsustab, millist stiili ta vastavale olukorrale kasutab. Stiili valik sõltub tema iseloomust, hetkeolukorrast ja ametikohast. Kui konfliktidele tähelepanu ei pöörata, neid ei juhita või kasutatakse konfliktolukorra lahendamiseks sobimatut konfliktilahendamise stiili, tekitab see omakorda töökeskkonnas probleeme ja nõuab siis juba ka suuremaid kulutusi.

Võib öelda, et konfliktsituatsioonid ja stress mõjutavad töötaja rahulolu töökeskkonnas, töötaja enda tervist ning samuti mõjuvad negatiivselt organisatsioonile terviklikult. Selleks, et ennetada ja vähendada stressi ning konfliktide teket, on oluline minimeerida nendega kaasnevat negatiivset tagajärgi. Loomulikult tajub iga töötaja stressi ja konflikte erinevalt ning ka inimesed reageerivad neile erinevalt, sest nende tõekspidamised, emotsioonid, hoiakud ja teadlikkus ei ole kaugeltki ühesugused. Stressi eristatakse nende kestvuse järgi: lühiajaline ja pikaajaline. Magistritöös käsitletakse pikaajalist stressi, kuna see tekitab töötajale negatiivseid tagajärgi, mis omakorda on pinnaseks stressi tekkimisele. Stressitase sõltub töötajal sellest, millisesse situatsiooni ta on sattunud ja kui kiiresti on võimalik lahendus leida, sest stressis töötaja võib sattuda rohkem tööõnnetustesse, kui see, kellel stressitase on madal või see puudub. Seepärast on ka tööinspektsioon järjest enam hakanud tööstressile tähelepanu pöörama ja alustatud on stressi ennetavate tegevustega.

Olukordi, kus võib tekkida konflikt, on väga palju ja erinevaid ning seetõttu ei ole ühtegi kindlat konflikti lahendamise stiili, mis aitaks kõikides olukordades ning töötab ühtemoodi ja maandaks stressitaset.

Teooriaosa esimeses peatükis anti ülevaade sellest, mida peetakse organisatsioonis tööalaseks konfliktiks. Konfliktiks peetakse lahkheli, kus vähemalt kahe osapoole eesmärgid, tõekspidamised ja väärtused on ühildamatud. Mitmete autorite poolt on nimetatud konflikti tekkepõhjuseks töötaja enda käitumine. Paraku ajendabki konflikt osapooli üksteise vastu tegutsema, kuigi eesmärk ei ole võit teise osapoole üle või kahju tekitamine, vaid pigem tekib lahkheli siis, kui mõlema osapoole huvid sarnanevad ja on välja kujunenud omavahelised suhted. Konfliktid tekitavad oma mõjudega pigem negatiivseid kui positiivseid tagajärgi, mis tähendab seda, et negatiivseid märgatakse rohkem, sest positiivne võib jääda märkamatuks ning unustatakse kiiremini.

Seega on väga tähtis, et konflikti arengut märgatakse varakult ja juhitakse nii, et ei tekiks negatiivseid tagajärgi. Kindlasti tuleks konflikti olukorras jääda rahulikuks, mõelda, kuidas oleks sellises situatsioonis parem toimida ja jõuda lahenduseni, nii nagu on kirjeldatud konflikti pädevuse mudelis. Kui töötaja on endas kindel ja teab, millist lahendusstiili kasutab, siis välja on toodud erinevad võimalikud lahendusstiilid. Käesolevas töös kasutati Thomas-Kilmani TKI-testi, mis koosnes viiest lahendusstiilist. Lisaks toodi välja viie lahendusstiili (konkureeriva, koostöö, kompromissi, vältiva ja kohanduva) olulised omapärad. Selgus, et konflikt ei tulene ainult situatsioonist, vaid oleneb, millist konfliktilahendusstiili kasutatakse. Saab öelda, et konflikti lahendamise stiil kujundab töötaja sotsiaalse keskkonna, mõjutades tema konfliktitaset ja kogemusi stressist ehk teisisõnu, töötaja töökeskkond on tema enese teha. Käesolevas magistritöös ei käsitletud konflikti mõiste all sõjalisi konflikte, vaid konflikte, mis on seotud töökeskkonnaga.

Teises teooriaosa alapeatükis toob autor välja stressi käsitle. Nii nagu on vaja tähelepanu pöörata konfliktidele, on vaja seda teha ka stressi puhul. On oluline teada, millest stress tekkida võib, millised on tagajärjed ning teada ennetamise ja vähendamise võimalustest. Käesolevas magistritöös käsitleti tööstressi kui töötaja pingeseisundit töökeskkonnast lähtuvalt. Tööstress tekib olukordades, kus näiteks töötaja võimed ei ole kooskõlas töökeskkonnast tulevate nõudmistega. Erinevate autorite käsitluses on enim välja toodud väliseid stressoreid ehk siis indiviidi nõudmistest mitte sõltuvaid põhjuseid, mis on seotud indiviidi töökeskkonnaga. Seega töötajat mõjutab tema töökeskkond, mille keskel ta viibib. Mitmete autorite poolt on tööstressi hindamiseks välja töötatud erinevad

võimalused (küsitlused, vaatlused ja intervjuud), kus on võimalik hinnata stressitaset, stressoreid ja ärevus- ning ajastressi olemasolu töökeskkonnas. Viimast neist on võimalik hinnata Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi poolt välja töötatud kolmeteistkümne küsimuse abil, mis koosneb viiest ärevusstressi ja kaheksast ajastressi küsimusest.

Teoriaosa kolmandas alapunktis käsitleti konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seoseid. Väga palju erinevaid situatsioone võivad tekitada konflikte ja ei ole ühtegi kindlat konflikti lahendamise stiili, mis kõikides olukordades töötab ühtemoodi ja maandaks stressitaset. Konfliktilahendusstiili valik sõltub töötaja hetkevajadustest, olukorrast ja isikuomadustest ning nendest lähtuvalt valitakse õige konflikti lahendamise stiil, mis töötab efektiivsemalt. Magistritöö autori poolt on koostatud kokkuvõttev tabel, kuhu on koondatud erinevate autorite seisukohad konfliktilahendamise stiilide kohta ning kuidas stiilid võivad mõjutada stressi taset. Vaadeldud on igat konfliktistiili eraldi ja on välja toodud, millal on stiili kasutamise sobilik ja millal mitte. Samuti on tabelina toodud erinevate autorite poolt läbiviidud uuringute tulemused (mida uuriti, kuidas andmeid analüüsiti ja millised olid konfliktilahendamise stiilide ja stressi vahelised seosed).

Käesoleva magistritöö empiirilise osas toodi välja uuringu läbiviimise protseduur, tootmisettevõtte tutvustus, metoodika ning valim. Autori koostatud andkeetküsimustik koosnes kolmes osast, esimeses osas kasutati konfliktide lahendusstiili kindlakstegemiseks Thomas-Kilmanni instrumenti (TKI), teises osas kasutati tööstressi taseme määramiseks Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi ankeeti ja kolmas osa koosnes kahest täpsustavast küsimusest (Ave-Mari Lukk'i poolt konfliktide leviku sageduse kohta ja Elis Ruusi poolt stressi tajumise tugevuse kohta) ja sotsiaal-demograafilistest andmetest.

Lisaks toodi välja empiiriliseosas tulemused ja järeldused. Analüüsides üldist küsimust konfliktide esinemissageduse kohta, selgus, et tootmisettevõtte töötajate hinnangul esineb konflikte nende arvates pigem harva. Kõige kasutatavam konflikti lahendamisestii on vältimisestii ja järgmine kohandumisestii ning kõige vähem kasutatakse tootmisettevõttes konkureerivat stiili. Lisaks üldistele tulemustele vaadeldi eraldi iga indiviidi kõige enam kasutatavat stiili ja selgus, et 33% töötajatest eelistab samuti kasutada vältimisestii, 19% ei domineeri ükski stiil, 13% eelistab kasutada konfliktide korral kohandumisestii ja ainult 5% kasutab konkureerivat.

Konflikti lahendamise stiilide omavaheline seos pakkus üllatusi, näiteks autor oleks eeldanud, et vältiv stiil ja kohanduv stiil on omavahel seotud, kuna neid stiile kasutavad töötajad kõige rohkem (keskmiste analüüsitulemustele tuginedes ja ka nende kahe stiili kombinatsioon oli enimkasutatav). Põhjus, miks korrelatsioonid sama ei näita, võib olla selles, et vältimise ja kohandumise kooskasutamine väljendub ainult siis, kui mõlema tase on väga kõrge (kui töötaja on väga vältiv, siis võib ta olla ka väga kohanduvat stiili kasutav). Teatud konfliktilahendusstiilide tugeva domineerimise korral võib olla erinev konfliktide sageduse tajumine. Selgus, et konfliktide esinemissagedust madalaks hinnanud grupis on enim esindatud kompromissi stiili esindajad. Kõrget konfliktide sagedust tajunute hulgas on aga päris palju neid, kellel domineerib konkureeriv stiil.

Stressitajumist hinnati töökeskkonnas keskmiseks, nii leidis 50% vastanutest. Ärevusstressi hinnangust selgus, et küllalt palju töötajaid on ennast tundnud tööl rahutu ja närvilisena, mis räägib liigsest väsimusest ja pingetest. Ajastressi hinnangust selgus, et ligemale 18% töötajatest soovivad rohkem oma perega koos olla, kui neil see seni on võimalik olnud. Põhjus võib olla selles, et töötajatel on õhtune, öine vahetus või nädalavahetuse vahetus, mille tõttu saavad nad perega vähem koos olla (kui töötaja on päeval kodus, on teised tööl või koolis).

Tulemustest selgus, et ärevusstress ja ajastress on seotud üldise stressitasemega, mis on samas ootuspärane tulemus, sest mõlemad on olulised tegurid üldise stressi kujunemisel. Samuti selgus, et konfliktide esinemissagedus on seotud üldise stressitasemega, mis viitavad sellele, et mida rohkem tajutakse konflikte, seda kõrgemaks hinnatakse stressitaset, mis on küllalt loogiline tulemus. Seega aitaks konfliktide vähendamine töötajate stressitaset vähendada ning vastupidi – mida madalam stress, seda vähem konflikte.

Töötajate hinnangutest selgub, et mida rohkem on nad tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena, olnud töö tõttu ärritunud, tööle mõeldes tundnud ängistust ja märgatud ka teistel töö tõttu läbipõlemist, seda enam tajutakse ettevõttes konflikte. Enamik ärevus- ja ajastressi väiteid on seotud üldise stressi tasemega, mis kinnitab, et mõlemad on olulised stressi tekkimisel.

Töötajad, kes tajusid madalat stressitaset, eelistavad kasutada pigem koostöö ja kompromiss-stiili. Need, kes tajuvad kõrget stressitaset, eelistavad kasutada konkureerivat stiili. Töötajad, kes tajusid kõrget ärevusstressi, siis nende eelistus oli kasutada konkureerimis- ja kompromissi stiili. Madala ärevusstressi puhul kasutati rohkem vältimisstiili. Ajastressi kõrge taseme puhul kasutati konkureerivat stiili.

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt selgus, et konfliktilahendusstiilid ja stressi tajumise seosed on uuritud tootmisettevõttes olemas. Selgus, et konkureeriva stiili esindajad tajuvad rohkem stressi ja neil esineb sagedamini konflikte ning nende hulgas kaldub rohkem töötajaid kõrgema ärevus- ja ajastressi poole. Seega pole alati hea jõuliselt enda arvamust teistele peale suruda, sest teistega mitte arvestamine soodustab stressi teket. Need töötajad, kes kalduvad kasutama koostööstiili, satuvad vähem stressi, kuid tulemustest selgus, et neist päris paljud tajuvad ärevusstressi, mis võib tähendada seda, et nad võtavad töötegemist liiga tõsiselt, sest nad tunnevad, et peavad nii iseenda kui ka teiste vajaduste arvestama ja selline käitumine tõstab ärevusstressi taset. Need töötajad, kes kaldusid kasutama kompromiss-stiili, siis nemad tajusid pigem madalat stressi ja konfliktide esinemissagedust, kuid samas on neil oht ärevusstressile. Vältimise stiili esindajad jagunesid madala ärevusstressi ja ajastressi gruppi, mis võib tähendada seda, et töötaja ei pinguta eriti selle nimel, et teistega koostööd teha ega kehtesta selle juures ennast. Selgus, et kohandumise stiili kasutajatel on rohkem ajastressi, mis võib tähendada seda, et selle stiili kasutajatel on madal kehtestamise tase, madal enesehinnang, soov hoida suhteid ja selle tulemusel jäävad enda vajadused tahaplaanile ning nad tajuvad ajastressi.

Tootmisettevõtte töötajad tajuvad seoseid konfliktilahendusstiilide ja stressi vahel. Seega, Thomas-Kilmanni instrument, Ave-Mari Lukk'i küsimus konfliktide esinemissageduse, Donald F. Parkeri ja Thomas A. DeCotiisi ärevus- ja ajastressi taseme hindamise ja Elis Ruusi poolne lisaküsimus stressitaseme tajumise kohta aitasid magistritöö eesmärki täita. Samuti on võimalik uuringut veelgi edasi arendada mitmel erineval viisil: näiteks kaasata uuringusse väike-, keskmise ja suurettevõtete töötajaid, et leida erinevusi nende töötajate konfliktilahendamise stiilide ja stressitajumise osas, kas suuremate ettevõtete töötajad tajuvad vähem või rohkem üldist stressi, ärevus- või ajastressi ning mis nende arvates on selle tinginud; uuringut võib läbi viia teatud intervallide tagant, näiteks iga viie aasta

tagant, et võrrelda andmed varasemate tulemustega, kas on muutuseid märgata; lisaks tuua uuringusse sisse veel stressi tekitavad faktorid töökeskkonnast lähtuvalt, et teada saada, milline konkreetne stressor võib tekitada stressi ja kuidas need on seotud konflikti lahendamise stiili valikuga.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albrecht, K.** Stress and the Manager. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1979
2. **Altmäe, S.** Konfliktijuhtimisviiside ja juhtimisstiilide omavahelised seosed ning nende sõltuvus erinevatest tunnustest Eesti ettevõtete juhtide ja spetsialistide näitel. TÜ, Juhtimise ja turunduse instituut, 2007, 86 lk (magistritöö)
3. **Altmäe, S., Türk, K. Toomet, O-S.** "Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations)", Baltic Journal of Management, Vol. 8 Iss 1, 2013, pp. 45–65
4. **Amason, A. C.** Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39, 1996, pp. 123–148.
5. **Andersson, L., & Pearson, C.** Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review, 24, 1999, pp. 452–471.
6. **Babatunde, A.** Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure. Economic Insights – Trends and Challenges Vol. II (LXV) No. 3, 2013, pp. 73 – 80.
7. **Carr, J., Kelley, B., Keaton, R., Albrecht, C.** Getting to grips with stress in the workplace – Strategies for promoting a healthier, more productive environment. – Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No 4, 2011, pp. 32–38.
8. **Chu, L. C.** The influence of perceived stress on work–family conflict and mental health: the moderating effect of person–environment fit. Journal of Nursing Management, 22, 2014, pp. 613–620
9. **Cooper, C. L., & Marshall, J.** Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. Journal of Occupational Psychology, 49, 1976, pp. 11–28.
10. **Coser, L. A.** The Functions of Social Conflict. Glencoe, Illinois: Free Press. 1956

11. **Dahrendorf, R.** Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California: Stanford University Press. 1959
12. **Di Virgilio, F., Bova, N., Di Pietro, L., Sheehan, L.** Contractual Conditions, Organizational Level, Dimension of Organization, and Work Conflict as Potential Predictors of Job Stress in Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 37. 2014, pp. 591–599.
13. **De Dreu , K. W. C., van Dierendonck, D., Maria T. M. Dijkstra, M. T. M.** Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management* Vol. 15, No. 1, 2007, pp. 6–26
14. **De Dreu, C. K. W., van Dierendonck, D., Dijkstra, M. T. M.** University of Amsterdam Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management* Vol. 15, No. 1, 2004 pp. 6–26
15. **Druckman, D., & Zechmeister, K.** Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26, 1973, pp. 449–466.
16. **Druckman, D., Broome, B. J., & Korper, S. H.** Value differences and conflict Resolution: Facilitation or delinking? *Journal of Conflict Resolution*, 32, 1988, pp. 489–510.
17. **Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J.** Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39 (2), 1997, pp. 42–62.
18. **European Opinion Poll on Occupational Safety and Health (EU-OSHA).** European Agency for Safety and Health at Work, Ipsos. 2013, lk 81
19. **Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C., Tsa, J. C.** What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, 2000, pp. 32–55
20. **French, W. L., Kast, F. E., Rosenzweig, J. E.** Understanding Human Behavior in Organizations. New York: Harper & Row. 1985
21. **Haiman, F. S.** Group leadership and democratic action. Boston: Houghton Mifflin. 1951, pp 309
22. **Håvold, J. I.** Stress on the bridge of offshore vessels: Examples from the North Sea. *Safety Science* 71, 2015, pp. 160–166

23. **Hammer, W. C., Organ, D. W.** Organizational behavior: An applied psychology approach. Dallas, TX: Business Publications. 1978, pp 437
24. **Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T.** Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, Fall, 1980, pp. 5–25.
25. **Jehn, K.** A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, pp. 256–282.
26. **Jehn, K. A.** A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997a., pp. 530–557.
27. **Jehn, K. A.** To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict of workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 1997b, pp. 287–305.
28. **Jehn, K. A., Mannix, E. A.** The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal* 2001, Vol. 44, No. 2, 2001, pp. 238–251.
29. **Jehn, K., & Shah, P.** Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1997, pp. 775–790
30. **Jha, S., Jha, S.** Antecedents of Interpersonal Conflicts at Workplace. *Journal of Management & Public Policy*, Vol. 1, No. 2, 2010, pp. 75–80.
31. **Kanji, G. K., Chopra, P. K.** Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management*. Vol. 20, No. 5, 2009, lk 563–580.
32. **Karasek, R. A.** Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, pp. 285–308.
33. **Keldo, K.** Tööstressi ja organisatsioonilise pühendumuse seos töö tulemuslikkusega tööstus- ja kaubandusettevõtte näitel. TÜ Ettevõtteajanduse instituut, 2014, 104 lk (magistritöö).

34. **Kilmann, R. H., Thomas, K. W.** Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The „MODE“ Instrument. – Educational and Psychological Measurement, 1977, Vol. 37, No. 2, pp. 309–325.
35. **Kondalkar, V. G.** Organizational Effectiveness and Change Management. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009, pp. 446.
36. **Kriips, H.** Konfliktidest ja suhtlemisuskustest. Õpetamisel ning juhtimisel. Teine, täiendatud trükk. Tartu. 2011, 363 lk.
37. **Larson, L. L.** Internal auditors and job stress. Managerial Auditing Journal Vol. 19 No. 9, 2004, pp. 1119–1130
38. **Leslie, R. C.** Management of Conflict. Industrial Management & Data Systems, Vol. 83 Iss ½, 2007, pp. 28–30.
39. **Litterer, J. A.** Conflict in organization: A re-examination. Academy of Management Journal, 9, 1966, pp. 178–186.
40. **Liu, Y-L.** Mother-adolescent conflict in taiwan: links between attachment style and psychological distress. National Chiao Tung University Fang-Ming Huang National Chiayi University. Social behavior and personality, 40(6), 2012, pp. 919–932.
41. **Lukk, A-M.** Töölase lugupidamatu käitumise tajumine ja konfliktid ning nende lahendusstiilid eesti organisatsioonides töötavate inimeste näitel. TÜ Ettevõtte majanduse Instituut, 2014, 146 lk (magistritöö).
42. **McShane, S. L.** Organizational Behaviour. 3rd ed. Canada: McGraw-Hill Ryerson, 1998, pp. 618
43. **March, J. G., Simon H. A.** Organizations. New York: John Wiley. 1958, pp 262
44. **Marek, J.** Conflict, a battle of strategies. In J.R. Lawrence (ed.), Operational Research and the Social Sciences: London: Tavistock, 1966, pp. 483–498.
45. **Michie, S.** Causes and management of stress at work. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59, 1, 2002, pp. 67–72.
46. **Montoro-Rodriguez, J., Small, J. A.** The Role of Conflict Resolution Styles on Nursing Staff Morale, Burnout, and Job Satisfaction in Long-Term Care. Journal of aging and health, Vol. 18 No. 3, June 2006, pp. 385–406

47. **Morris, M. L., Messal, C. B., Meriac, J. P.** Core Self-Evaluation and Goal Orientation: Understanding Work Stress. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 24, no. 1, 2013.
48. **Mortillaro, M., Scherer, K. R.** Stressed Out: How Stress Develops and How to Cope with It. *Stress*, Vol. 6, No. 1. 2014.
49. **Moustaka, E., Constantinidis, T., C.** Sources and effects of Work-related stress in nursing. *Health Science Journal*. Vol. 4., 2010, pp. 210–216
50. **Myers, L. L., Larson, R. S.** Ppreparing students for early work conflicts. *Business Communication Quarterly*, Volume 68, Number 3, September 2005, pp. 306–317
51. **Netterstrom, B., Conrad, N., Bech, P., Fink, P., Olsen, O., Rugulies, R., Stansfeld, S.** The Relation between Work-related Psychosocial Factors and the Development of Depression. *Epidemiol Rev*, 30(1), 2008, pp. 118–132.
52. **Oetzel, J. G.** The effects of self-construals and ethnicity on self-reported conflict styles. *Communication Reports*, 1998, 11, 133–144.
53. **Osula, K.** Andmeanalüüs: statistiline andmestik ja kirjeldav statistika. Konspekt. Tallinna Ülikool, 2010, 24 lk.
54. **Oommen, D.** The Relationship between Mental Distress, Assessed in Terms of Anxiety and Depression, and Conflict Management in the Context of Cultural Adaptation. *Journal of Intercultural Communication Research*. Vol . 42, No . 2, 2013, pp. 91–111
55. **Parker, D. F., DeCotiis** Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and human performance* 32, 1983, pp. 160–177.
56. **Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R.** Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, pp. 1–28.
57. **Pelletier, K. R.** *Mind As Healer, Mind As Slayer: A Holistic Approach To Preventing Stress Disorders*. Published by Bantam Doubleday Dell. 1977
58. **Pines, E. W., Rauschhuber, M. L., Norgan, G. H., Cook, J. D., Canchola, L., Jones, C. R., Jones, M. E.** Stress resiliency, psychological empowerment and conflict management styles among baccalaureate nursing students. *Journal of Advanced Nursing* 68(7), 2012, pp. 1482–1493.

59. **Pondy, L. R.** Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1967, pp. 296–320.
60. **Quick, J. C., Quick, J. D.** Reducing stress through preventive management. *Volume 18, Issue 3*, 1979, pp. 15–22.
61. **Raghuram, S., Wiesenfeld, B.** Work-Nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*. Vol. 43. Nos. 2&3. 2004, pp. 259–277.
62. **Rahim, A. Magner, N.** Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80 (1), 122–132.
63. **Rahim, M.A.** Managing conflicts in organizations. Westport, CT: Quorum Books. 2001.
64. **Rahim, M.A.** Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002, pp. 206–235.
65. **Reitz, H. J.** Behavior in Organizations. Homewood, IL: Irwin. 1986
66. **Reich, W. A., Wagner-Westbrook, B. J., Kressel, K.** Actual and Ideal The *Journal of Psychology*, 141(1), 2007, pp. 5–15
67. **Ross, K.** Our Costly Tolerance of Stress. *Human Resources Magazine*. June/July, 2014.
68. **Ross, R. S., & Ross, J. R.** Small groups in organizational settings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
69. **Ruekert, R.W., Walker, O.C.** “Marketing’s interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, 1987, pp. 1–19.
70. **Runde, C. E.** Conflict Competence in the Workplace. *Employment Relations Today* Volume 40, Issue 4, 2014, pp. 25–31.
71. **Ruus, E.** Õpetajate tööstressi põhjused ja vähendamine tartu koolide näitel. TÕ Ettevõtteanduse Instituut, 2014, 107 lk (bakalaureusetöö).
72. **Saaty, T. L.** The Analytic Hierarchy Process in conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 1, 1990, pp. 47–68.
73. **Selye, H.** Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*. Br Med J. Jun 17; 1(4667), 1950, pp. 1383–1392.

74. **Selye, H.** Stress without Distress. New American Library: New York. 1974
75. **Sidle, S. D** Workplace Stress Management Interventions: What Works Best? Academy of Management Perspectives. 2008
76. **Smeltzer, L. R.** The Relationship of Communication to Work Stress. The journal of business communication, 24:2:spring, 1987.
77. **Smith, C. G.** A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. Administrative Science Quarterly, 10, 1966, pp. 504–529.
78. **Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V.** Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations. Chicago: Aldine. 1973.
79. **Teichmann, M., Ilvest, J. Jr.** Sources of occupational stress in technical university academics. Dondon, P.; Martin, O. (Eds.). Latest Trends on Engineering Education, WSEAS Press, 2010, pp. 448–453
80. **Teichmann, M., Parts, V., Randmann, L.** Role Conflict and Stress: Juggling Hats. Munduate, L.; Euwema, M.; Elgoibar, P. (Toim.). Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations. Spain: McGraw-Hill/Interamericana De Espana, S.L. 2012, 87–96.
81. **Thomas, K. W., Kilmann, R. H.** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report. CPP, Inc. 2010
82. **Thomas, K. L., Kilmann, R. H.** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. [<http://cmpresolutions.co.uk/wp-content/uploads/2011/04/Thomas-Kilman-conflict-instrument-questionnaire.pdf>]. 24.01.2015
83. **Tidd, S. T., Friedman, R. A.** Conflict style and coping with role conflict: an extension of the uncertainty model of work stress. The International Journal of Conflict Management Vol. 13. No. 3, 2002, pp. 236–257
84. **Ting-Toomey, S., Yee-Jung, K. K., Shapiro, R. B., Garcia, W., Wright, T. J., & Oetzel, J. G.** Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. International Journal of Intercultural Relations, 2000, 24, 47–81.
85. **Türk, K.** Eestvedamine. TÜ Kirjastus, 2001, 194 lk.
86. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. TÜ Kirjastus, 2000, 332 lk.

87. **Vahle-Hinz, T, Kirschner, K, Thomson, M.** Employment-related Demands and Resources – New Ways of Researching Stress in Flexible Work Arrangements. *Management Revue*, 24(3), 2013, pp. 199–221
88. **Van Dierendonck, D., Buunk, B. P., Schaufeli, Wilmar, B.** Burnout and Inequity Among Human Service Professionals: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 6, No 1, 2001, pp. 43–52.
89. **Walton, R. E.** Theory of conflict in lateral organizational relationships. In J. R. Lawrence (ed.), *Operational Research and the Social Sciences*: London: Tavistock, 1966, pp. 409–428.
90. **Žikić, S., Marinović, A., Trandafilović, I.** Promotion of conflict management strategies in terms of modern business. *Megatrend Review Journal*. Vol.9 (1), 2012, pp. 201–222.

LISAD

Lisa 1. Konfliktide liigitus

Konflikti liigitus	Tekke põhjus	Omadused	Autor(id)
Toimivaks (<i>functional</i>)	Tekib ideedest	+ Töötab organiseeritult +Suurendab tootlikust +Suurendab kvaliteeti	Žikić <i>et al.</i> 2012: 209
Mitte toimivaks (<i>dysfunctional</i>)	Vastasseisust indiviidide ja gruppide vahel	- Takistab edu saavutamist - Stagnatsiooni teke - Organisatsiooni allakäik	Žikić <i>et al.</i> 2012: 209
Tunde konflikt (<i>affective conflict</i>) - Psüühholoogiline - Emotsionaalne - Inimsuhte - Kognitiivne - Afektiivne	Tekib kahe sotsiaalsete üksuste vahelises koostöös, kus emotsioonid ja tunded on mõnes küsimuses vastuolus.	- Kokkupõrked - Viha, peetumust, kurbust, hirmu, ärevust - Ebakvaliteetsed otsused - Puudub üksteise mõistmine - Lahkarvamused - Ühtsustunde puudumine - Kehvad töösooritused - Sallimatust, kadedust - Tekitab stressi, depressiooni - Organisatsiooni maine langus +Ühtse grupi tekkimine +Parem tööle pühendumine +Kvaliteetsed otsused	Rahim 2001: 20, Ross ja Ross 1989: 139, Pelled <i>et al.</i> 1999:1, Amason 1996: 125, Jehn 1997a: 530, Eisenhardt <i>et al.</i> 1997: 44, Žikić <i>et al.</i> 2012: 209
Sisu konflikt (<i>substantive conflict</i>) Ülesande konflikt, küsimuste konflikt, ideedekonflikt	Tekib siis kui kahe või enama organisatsiooni liikmed ei nõustu nende ülesannete või sisuküsimustes	- Erimeelsused grupi liikmetes ideede ja ülesannete lahendamisel	Rahim 2001: 21, Eisenhardt <i>et al.</i> 1997: 43, Hammer <i>et al.</i> 1978: 343, Jehn 1997b: 288
Huvide konflikt (<i>conflict of interest</i>)	Tekib kahe osapoole vahel nende ressursside jaotuse eelistes	- Vastuolu	Druckman <i>et al.</i> 1973: 450
Väärtuste konflikt (<i>conflict of values</i>) - Ideoloogia konflikt	Tekib kahe sotsiaalse üksuse vahel erinevatest tõekspidamistest	- Vastuolu	Druckman <i>et al.</i> 1988:489, Rahim 2001: 22

Lisa 1 järg

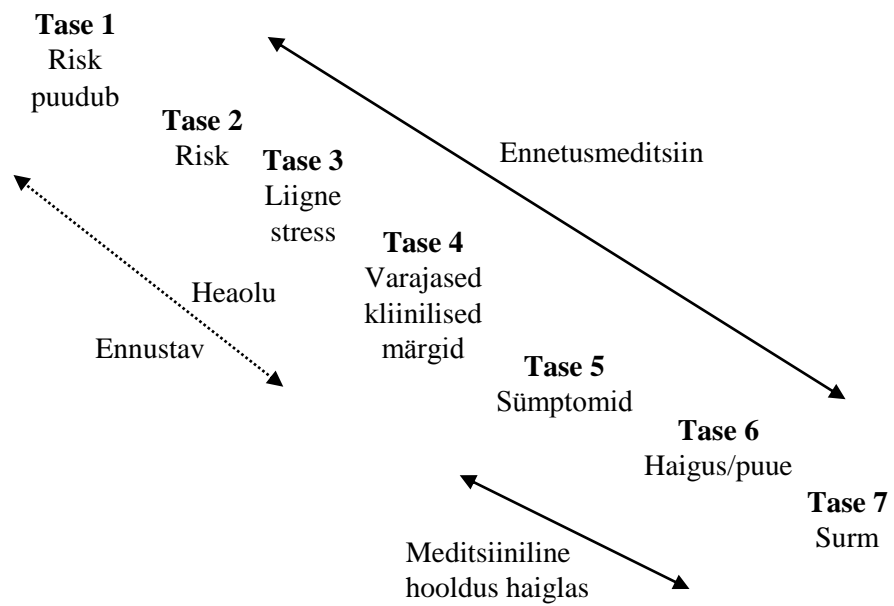
Konflikti liigitus	Tekke põhjus	Omadused	Autor(id)
Eesmärgi konflikt (<i>goal conflict</i>)	Tekib, kui lõpp eesmärk on vastuolus kahe sotsiaalse üksuse vahel	- Vastuolu - Võit-kaotus situatsioon	Coser <i>et al.</i> 1977: 378
Realistlik versus mitterealistlik konflikt (<i>realistic versus nonrealistic conflict</i>) - Sise- ja väliskonflikt	Tekib, kui on eesmärgile orienteeritud vastuolu	- Vastuolu - Vaenulikkuse väljendamine - Võhiklikkuse näitamine - Tõrjumine + Pingete vabastamine	Ross <i>et al.</i> 1989: 139, Haimansi 1951:181
Institutsionaliseeritud/ mitte institutsionaliseeritud (<i>Institutionalized / noninstitutionalized conflict</i>)	-	+ töötajad järgivad üksikasjalikult organisatsiooni eeskirju ja käituvad prognoosivalt - Rassi konflikt	Rahim 2001: 22
Kättemaksu konflikt (<i>Retributive conflict</i>)	Tekib, kui üks osapool on tõugatud konflikti	- Kulutused +Kasu	Saaty 1990: 49
Vääríti mõistmise konflikt (<i>misattributed conflict</i>)	Tekib ebaõige otsuse tagajärjel	- Segadused - Pettumused, viha - Vastuolu	Rahim 2001: 23
Väljatõrjumise konflikt (<i>displaced conflict</i>)	konflikti osapooled suunavad oma viha ja pettumuse järgmisele indiviidile, kes ei ole konfliktiga seotud olnud	- Segadused - Pettumused, viha - Vastuolu	Rahim 2001: 23
Organisatsiooni tasandi konflikt	Tekib organisatsiooni kultuuris, kliimas, otsuste vastuvõtmises, preemiate ja palga süsteemis	- Vastseis huvide vahel	Žikić <i>et al.</i> 2012: 207

Lisa 1 järg

Konflikti liigitus	Tekke põhjus	Omadused	Autor(id)
1. Organisatsiooni sisekonflikt - isikusiseseks - inimsuhte - kohustuste - grupi siseste - grupi suhete	Kui tekib konflikt organisatsiooni siseselt	- Vastseis huvide vahel	Žikić <i>et al.</i> 2012: 208, Rahim 2001: 23
2. Organisatsioonide omavahelised konfliktid	Tekib kahe või enama organisatsiooni vahel	- Vastseis huvide vahel - Vastuolu eesmärkides	Žikić <i>et al.</i> 2012: 208, Rahim 2001: 23
Personaalne tasandi konflikt	Indiviidide ja gruppide töösuhted, isiku omadustest, tajust, kommunikatsiooni häirest	- Vastseis huvide vahel	Žikić <i>et al.</i> 2012: 207
Suhte konflikt (relationship conflict)	Tekib isikuvahelistest erimeelsustest, ebapopulaarsus	- Pingeid, ärritust - Vastuolu - Pahameelt, pettumust - Kahjustab indiviide ja meeskonda - Kahjustab rahulolu +Mõõdukalt mõjub ergutavalt	Jehn <i>et al.</i> 2001: 238, Jehn 1995: 256, Jehn, Shah 1997: 775
Tööülesannete konflikt (task conflict)	Tekib eriarvamuste ja seisukohtade tõttu grupis	- Erimeelsused + Väiksemad mõjutused indiviidi enesehinnangule, vähem emotsioone	Jehn <i>et al.</i> 2001: 239
Meetodite konflikt (process conflict)	Tekib vastuolu tööülesannete täitmisel	- Vastuolu	Jehn <i>et al.</i> 2001: 239

Allikas: (autori koostatud Coser *et al.* 1977: 378; Druckman *et al.* 1973: 450 ; Ross ja Ross 1989: 139; Pelled *et al.* 1999:1; Amason 1996: 125, Jehn 1997a: 530, Eisenhardt *et al.* 1997: 44, Žikić *et al.* 2012: 209; Saaty 1990: 49; Ross *et al.* 1989: 139, Haimansi 1951:181; Žikić *et al.* 2012: 208; Rahim 2001: 2; Jehn 1995: 256; Jehn, Shah 1997: 775; Jehn *et al.* 2001: 239 põhjal)

Lisa 2. Stressitase ja tagajärjed



Allikas: autori koostatud Pelletier 1977: 158 põhjal.

Lisa 3. Uuringu läbiviimiseks kasutusel olnud ankeetküsitlus

Uuring konflikti lahendamise stiilidest ja stressi tasemest

Igal inimesel on oma levinuim viis, kuidas konflikte lahendada ja stressiga toime tulla. Oma magistritöös uurin, kas teatud konfliktide lahendamise stiilid aitavad stressi taset vähendada. Siin palun teie abi! Küsimustikule vastamine võtab aega umbes 15-20 minutit. Vastata on võimalik kuni 16. veebruarini 2015. Teie arvamused jäävad anonüümseks ning kasutan tulemusi magistritöös üldistatud kujul.

Vastanute vahel läheb loosi Saaremaa Tarbijate Ühistu kinkekaart 20 Euro väärtuses. Need, kes soovivad loosis osaleda, palun täitke ankeedi lõpus ära vastav lahter ja jätke kontaktandmed, kuidas teiega võidu korral ühendust võtta.

Teie vastuseid ootama jäädes ja ette tänades,

Erika Salajõe

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant

I osa

Palun mõelge töökeskonnas olevale situatsioonidele, mille korral on Teie soovid, tõekspidamised ja eesmärgid erinenud võrreldes teiste inimestega. Kuidas käitute sellistes olukordades? Järgnevalt on esitatud väitepaarid, mis kirjeldavad võimalikke käitumisviise ja märkige iga väitepaari juures ära väide, mis iseloomustab täpsemalt Teie käitumist. Mõne väitepaari puhul võib tundub, et mõlemad väited on iseloomulikud Teie käitumisele, kuid märkige ringiga ära vaid üks väide (A või B), mis kirjeldab käitumisviisi, mida kasutaksite tõenäolisemalt (mõned väited korduvad, mis ei ole eksitus, vaid meetoodiliselt vajalikud). Küsimustik aitab selgitada, millist konfliktide lahendusstiili kasutate kõige tõenäolisemalt.

1. A Mõnikord lasen teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
B Selle asemel, et pidada läbirääkimisi asjades, milles me ühel meelel ei ole, püüan rõhutada neid aspekte, millega me mõlemad nõus oleme.
2. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
B Ma proovin arvestada kõigi (nii enda kui ka teiste) huvidega.
3. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
4. A Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
B Mõnikord ma ohverdan enda soovid teiste soovide täitmiseks.
5. A Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
6. A Ma proovin vältida enda jaoks ebameeldivate olukordade loomist.
B Ma proovin endale positsiooni võita.
7. A Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.
B Ma loobun mõnest seisukohast, et saaksin vastutasuks jääda oma teiste seisukohtade juurde.
8. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
9. A Ma arvan, et eriarvamused ei ole alati muresemist väärt.
B Ma pingutan, et saada oma tahtmist.
10. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin jõuda kompromisslahenduseni.
11. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
B Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
12. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui teine osapool laseb mul jääda mõnede minu seisukohtade juurde.

Lisa 3 järg

13. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma pingutan, et oma seisukohta läbi suruda.
14. A Ma räägin teisele inimesele oma ideedest ja küsin nende arvamust.
B Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
15. A Ma võin proovida teise osapoole ärritust leevendada ja suhet säilitada.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
16. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.
B Ma proovin teist osapoolt veenda oma seisukoha kasulikkuses.
17. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma proovin teha kõik vajaliku selleks, et vältida ebavajalikke pingeid.
18. A Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
B Ma lasen teistel jääda mõnede nende seisukohtade juurde, kui mul lastakse jääda mõnede minu seisukohtade juurde.
19. A Ma proovin kõik mured ja tüliküsimused koheselt avalikustada.
B Ma proovin tüliküsimuse ootele jätta seniks kuni olen saanud piisavalt aega olukorra üle järele mõtlemiseks.
20. A Ma proovin koheselt meie eriarvamused läbi töötada.
B Ma proovin leida õiglase lahenduse, kus mõlema osapoole „võidud“ ja „kaotused“ on tasakaalus.
21. A Ma proovin läbirääkimistel olla arvestav teise inimese soovide osas.
B Ma taotlen alati probleemi otsekohest arutamist.
22. A Ma proovin leida lahenduse, mis on kesktee minu ja vastaspoole seisukohti arvestades.
B Ma panen oma soovid maksma.
23. A Ma olen väga tihti huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
B Mõnikord lasen ma teistel võtta vastutuse probleemi lahendamise eest.
24. A Kui teise seisukoht tundub talle väga oluline olevat, siis proovin ma tema soove täita.
B Ma proovin teist inimest suunata kompromissile jõudma.
25. A Ma proovin teisele inimesele näidata minu seisukohtade kasulikkust ja loogikat.
B Ma proovin läbirääkimistel olla mõistev teiste soovide osas.
26. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma olen peaaegu alati huvitatud kõigi osapoolte soovide rahuldamisest.
27. A Mõnikord väldin ma lahkarvamusi tekitada võivate seisukohtade võtmist.
B Ma võin lasta teistel oma seisukohad juurde jääda, kui see neid õnnelikuks teeb.
28. A Ma olen otsusekindel oma eesmärkide poole püüdlemisel.
B Ma otsin tavaliselt teistelt abi lahenduse leidmisel.
29. A Ma teen ettepaneku kompromissile jõuda.
B Ma arvan, et eriarvamused ei ole alati muretsemist väärt.
30. A Ma proovin teiste inimeste tundeid mitte haavata.
B Ma jagan teise inimesega probleemi, et me saaksime seda ühiselt lahendada.

Lisa 3 järg

II osa.

Palun märkige ära teile sobivamale vastusevariandile iga järgneva väite puhul.

Väide	Täiesti nõus	Pigem nõus	Pigem pole nõus	Pole üldse nõus
1. Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena.	4	3	2	1
2. Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks.	4	3	2	1
3. Minu töö läheb mulle rohkem hinge, kui peaks.	4	3	2	1
4. Ma veedan tööl liiga palju aega, et ei suuda näha "puude taga metsa".	4	3	2	1
5. Olen sageli oma töö tõttu ärritunud.	4	3	2	1
6. Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks.	4	3	2	1
7. Vahel kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust.	4	3	2	1
8. Tihti on mul tunne, et olen oma tööga abielus.	4	3	2	1
9. Mul on liiga palju tööd, aga vähe aega sellega tegelemiseks.	4	3	2	1
10. Ma tunnen end süüdi, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd.	4	3	2	1
11. Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud.	4	3	2	1
12. Ma tunnen, et mul ei ole kunagi ühtegi vaba päeva.	4	3	2	1
13. Paljudel minuga ühel ametil töötavatel inimestel selles ettevõttes esineb tööalaste nõudmiste tõttu "läbipõlemist"	4	3	2	1

Lisa 3 järg

III osa.

Järgneva küsimuse puhul palun Teil mõelda erinevatele tööl esinenud konfliktsetele olukordadele, millega olete töötamise ajal praeguses või eelmises töökohas kokku puutunud. Konfliktide all peetakse silmas kõiki lahkkelisid ja probleeme erinevates olukordades, kus esineb erimeelsusi vastaspooles (k.a olukorrad, mille puhul välditakse oma arvamuse avalikustamist).

1. Kui tihti esineb konflikte organisatsioonis, kus Te töötate (märkige ära üks vastuse variant)?*

- Mitte kunagi
- Väga harva
- Pigem harva
- Pigem tihti
- Väga tihti

Järgneva küsimuse puhul palun Teil mõelda olukordadele, mis Teil seostuvad tööstressiga. Stressi all peetakse silmas seda, kui olete tajunud näiteks tööülesannetega seotud ajapuudust, ärevust ja muret.*

2. Kui kõrgeks hindate Te oma tööalase stressi taset (märkige ära üks vastuse variant)?*

- väga kõrgeks
- üsna kõrgeks
- keskmiseks
- üsna madalaks
- väga madalaks

Üldandmed

Sugu:

- Naine
- Mees

Vanus:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61+

Tööstaaž praeguses töökohas:

- Kuni 5 aastat
- 6 kuni 15 aastat
- 16 kuni 20 aastat
- 21 ja enam aastat

Haridustase:

- Põhiharidus
- Keskharidus
- Keskeriharidus
- Kutseharidus
- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
-

Ametikoha nimetus:

- Juht
- Spetsialist
- Tööline

Loosis osalemiseks Teie kontakt andmed.....

Täna osalemise eest!

Lisa 4. TKI lahendusstiilide võti

Nr	Konkureeriv	Koostöö	Kompromiss	Vältimine	Kohandumine
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Kokku:					

Lisa 5. Ärevusstressi ja ajastressi kirjeldavad statistikud

Faktorid	Väited			Min (%)	Max (%)	Kesk- väärtus	S
N=13	Min	Max	Keskväärtus				
	1,51	3,08	2,1				
Ärevusstress N=5	Ma olen tundnud end töö tõttu rahutu või närvilisena	1 (2,60)	4 (38)	3,08	0,86		
	Minu töö läheb mulle rohkem hinge, kui peaks	1 (17,95)	4 (12,82)	2,44	0,93		
	Olen sageli oma töö tõttu ärritunud	1 (24,36)	4 (11,54)	2,12	0,91		
	Vahel kui mõtlen oma tööle, tekitab see minus ängistust	1 (28,21)	4 (6,41)	2,06	0,87		
	Ma tunnen end süüdi, kui mul on vaba aega ja ma ei tee oma tööd	1 (51,28)	4 (7,69)	1,79	0,97		
Ajastress N=8	Siin töötamise tõttu on mul raske leida piisavalt aega perega koos olemiseks	1 (20,51)	4 (17,95)	2,33	1,0		
	Ma veedan tööl liiga palju aega, et ei suuda näha „puude taga metsa“	1 (24,36)	4 (7,69)	2,10	0,862		
	Siin töötamine jätab mulle vähe aega teisteks tegevusteks	1 (29,49)	4 (12,82)	2,17	0,99		
	Tihti on mul tunne, et olen oma tööga abielus	1 (38,46)	4 (6,41)	1,95	0,92		
	Mul on liiga palju tööd, aga vähe aega sellega tegelemiseks	1 (35,90)	4 (3,85)	1,94	0,86		
	Ma kardan mõnikord kodus olles telefonihelinat, sest kõne võib olla tööga seotud	1 (66,67)	4 (2,60)	1,51	0,81		
	Ma tunnen, et mul ei ole kunagi ühtegi vaba päeva	1 (51,28)	4 (6,41)	1,78	0,95		
	Paljudel minuga ühel ametil töötavatel inimestel selles ettevõttes esineb tööalaste nõudmiste tõttu „läbipõlemist“	1 (25,64)	4 (5,13)	1,97	0,77		

N= näitab väidete arvu, Min- miinimumväärtus, Max-maksimumväärtus, S-standardhälve, Skaala 1-4, kus 1-pigem pole üldse nõus, 4- täiesti nõus

Allikas (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal)

SUMMARY

RELATIONSHIPS BETWEEN CONFLICT RESOLUTION STYLES AND STRESS PERCEPTION IN A MANUFACTURING COMPANY

Erika Salajõe

Due to the fact that an organisation's employees are in constant communication, either work-related or not, amongst themselves as well as with clients, tension and conflicts are inherent in most organisations. Misunderstandings, dissension and misapprehensions are an inevitable part of any written or oral communication. Not all employees perceive stress and conflicts in a similar manner and because people's emotions, attitudes, awareness and beliefs are far from similar, they also react differently to them.

Various styles have been proposed for resolving conflicts (competition, cooperation, compromise, avoidance, and adaption), but the one actually used by a person again depends on their personal characteristics, the situation they are in and their job position. Studies have proved that there are more problems in a work environment and more expenses when conflicts are not managed or are managed badly. Each person can become more aware of the relationships between conflict resolution styles and stress perception, which form a basis for their prevention and resolving. According to the author, the connections between job-related conflict resolution styles and stress perception have not been previously studied in Estonia, whereas elsewhere in the world the named relationships have become a research object. In Estonia, Ave-Mari Lukk (2014: 94) researched in her Master's thesis the perception of disrespectful behaviour and conflicts at work, and the styles for resolving these, concluding that disrespectful behaviour in a work environment leads to negative consequences and conflicts. Altmäe, Türk and Toomel (2013) have studied the relationship between Thomas-Kilmann conflict resolution styles and Fiedler management styles, based on Estonian organisations (by

involving managers and specialists). The study carried out by docent Kulno Türk in 2000-2005 was later tested, checked and analysed by Altmäe, which revealed that respondents were most likely to use compromise and cooperation and least likely to use the style of avoidance. (Altmäe, Türk, Toomel 2013: 53)

The aim of this Master's thesis is to examine the connections between conflict resolution styles and stress perception amongst the employees of a manufacturing company. In order to achieve the aim, the following tasks are set out:

- To analyse the nature of conflicts at a work place, their main causes, classifications of conflicts, effective and non-effective conflict consequences, different phases of development, individual's competency model, preventive conflict resolution styles, potential solutions for managing conflicts;
- To analyse the essence of stress at a work place, potential stressors, stress symptoms, stress level model, stress progression process, potential consequences, management, prevention and reduction possibilities;
- Based on theoretical sources, to find main connections between conflict resolution styles and stress;
- To develop a methodology and to draw up a sample;
- To carry out a questionnaire at a manufacturing company concerning employees' conflict resolution styles and stress perception;
- To analyse the results and to find connections between conflict resolution styles and stress perception with coming to conclusions based on the obtained results.

The research results presented in this study enable to get an overview of the current situation in a manufacturing company in regard to how stress is perceived, which conflict resolution styles are used, and whether there are connections between the two. The thesis provides new knowledge to change an organisation's managers' and employees' attitude towards stress and conflict.

The empirical part of the paper presents the research procedure, introduces the studied manufacturing company, as well as the chosen methodology and the sample. The questionnaire compiled by the author had three parts: the first part relied on the Thomas-Kilmann instrument (TKI) for finding out conflict resolution styles; Donald F. Parker and

Thomas A. DeCotiis questionnaire was used in the second part for determining the work-related stress level; and the third part consisted of two specifying questions (by Ave-Mari Lukk about the prevalence of conflicts and by Elis Ruus about the strength of stress perception) and socio-demographic data. In addition, the research results and conclusions were presented.

According to the assessment of manufacturing company employees, conflicts are not frequent. The most used conflict resolution style is avoidance, followed by adaptation; whereas the least used style in a manufacturing company is competition. Additionally, it was ascertained which style is most likely used by each employee and it appeared that 33% of all employees also prefer to use the style of avoidance, in 19% of respondents no style is dominant, 13% prefer to use adaptation in case of conflicts and only 5% use competition.

The connections between conflict resolution styles were somewhat unexpected. For example, the author would have presumed the styles of avoiding and adapting to be interrelated, since these are most used by employees (based on average analysis results and also the combination of these two styles was most used). The reason why correlations do not show the same may be due to the fact that using avoidance and adapting together is only expressed when the level of both is very high (if an employee is strongly avoiding, then they can also be using a very adaptive style). In case of a strong domination of certain conflict resolution styles, the perception of the frequency of conflicts may differ. It appeared that in the group that assessed conflicts to appear infrequently the style of compromise was best represented. Among those that perceive a high frequency of conflicts there are many for whom the competitive style dominates.

Employees assessed the stress level to be average – 50% of the respondents chose that option. However, the anxiety stress assessment showed that a relatively high number of employees have felt anxious or nervous at work, which may refer to excessive tiredness and tensions. The time stress assessment showed that nearly 18% of employees wish to spend more time with their family than they have been able to so far. The reason might be their work schedule (evening or night shift or weekend), which does not allow them to see their family as much (employee is at home during day time when other family members are at work or school). Employees also found that their stress level is connected

to anxiety and time stress, which is of course an anticipated result because both have an important role in the formation of general stress. It was also stated that the frequency of conflicts is connected to the level of stress. This means that the more conflicts are perceived in the working environment, the higher is the stress level. Therefore, the emergence of conflicts must be prevented in order to help reduce the stress level.

Employees who perceived a low stress level are more likely to prefer to use the style of cooperation or compromise. Those that perceive a high level of stress, prefer to use the competitive style. Employees who perceived a high anxiety stress preferred to use the style of competition and compromise. In case of low anxiety stress the style of avoidance was more frequently preferred. In case of a high level of time stress, the style of competition was used.

Proceeding from the aim of the research, it appeared that connections between conflict resolution styles and stress perception are apparent in the manufacturing company the research was based on. People representing the competitive style perceive higher stress levels and they get into conflicts more often. Also, they are more likely to tend towards a higher level of anxiety and time stress. Therefore, it is not always good to force one's own opinion on others, since not taking others into account fosters stress. Although employees that tend to use cooperation as a conflict resolution style experience less stress, the results showed that relatively many of them perceive anxiety stress, which may mean that they take their work too seriously since they feel that they have to consider both their own as well as others' needs and such behaviour increases the level of anxiety stress. Employees, who tended to use compromise, were more likely to perceive a low stress level and infrequent conflicts, although they also are threatened by anxiety stress. Those representing the avoidance style were divided into the group of low anxiety stress level and time stress, which may mean that such an employee is probably not making much of an effort to cooperate with others and does not enforce themselves at that. It appeared that people using the adapting style experience more time stress. This may mean that the users of such a style have a low level of self-enforcement, low self-esteem, wish to retain relationships and as a result of that they tend to leave their needs in the background and experience time stress.

Each employee is able to select the most suitable conflict resolution style for themselves in order to prevent stress, either in the form of anxiety or time stress. The choice is first and foremost based on the situation, the employee's own characteristics, the requirements of the work environment and work tasks, and resources.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Erika Salajõe

(sünnikuupäev: 24.10.1978)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:

“ Konfliktilahendusstiilide ja stressi tajumise seosed tootmisettevõttes”

mille juhendaja on lektor Anne Aidla,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2015